

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výrobního podniku v konkurenčním prostředí

Evaluation of Manufacturing Company in a Competitive Environment

Student: Marie Matůšová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Marie Matůšová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **01 Ekonomika podniku**
Téma: **Hodnocení výrobního podniku v konkurenčním prostředí**
Evaluation of Manufacturing Company in a Competitive Environment

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení konkurenceschopnosti
 3. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku
 4. Vyhodnocení poznatků a návrh doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 26. května 2014



Marie Matušová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování. Dále děkuji podniku ESPLASTY, s. r. o. za poskytnutí informací, které byly nezbytné k vypracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení konkurenceschopnosti	6
2.1	Konkurenceschopnost.....	6
2.1.1	Konkurence	6
2.1.2	Konkurenční výhoda	10
2.1.3	Konkurenční strategie	11
2.1.4	Konkurenceschopnost jako potenciál	12
2.1.5	Současné pojetí konkurenceschopnosti	12
2.2	Podnikatelské prostředí.....	14
2.2.1	Vnější prostředí	15
2.2.2	Vnitřní prostředí	16
2.3	Metody.....	18
2.3.1	PEST analýza	18
2.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.3.3	SWOT.....	23
3	Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku	26
3.1	Charakteristika společnosti ESPLASTY, s. r. o.	26
3.1.1	Výroba plastových výrobků	27
3.2	PEST analýza.....	29
3.2.1	Politické a legislativní faktory	29
3.2.2	Ekonomické faktory	31
3.2.3	Sociálně – kulturní faktory	33
3.2.4	Technologické faktory.....	34
3.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	35
3.3.1	Rivalita podniků v segmentu.....	35
3.3.2	Vstup nových konkurentů	37

3.3.3 Substituční produkty	38
3.3.4 Hrozba vyjednávací síly odběratelů	39
3.3.5 Hrozba vyjednávací síly u dodavatelů	40
3.4 SWOT analýza.....	42
3.4.1 Silné stránky.....	42
3.4.2 Slabé stránky	44
3.4.3 Příležitosti	46
3.4.4 Hrozby.....	48
4 Vyhodnocení poznatků a návrh doporučení	50
5 Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Seznam zkratk	58
Seznam tabulek	
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V dnešním rychle se měnícím prostředí je důležité, aby podnik dosahoval určité konkurenceschopnosti v daném odvětví. Odvětvím rozumíme souhrn podniků, které se zabývají totožnou nebo podobnou činností. Ekonomický přístup souvisí s celkovou prosperitou země. Stát by se měl tedy snažit podniky podporovat, aby měly výhodnější pozici také vůči svým světovým konkurentům. Protože hlavně rámci globalizace se zvětšují trhy, roste počet podnikatelských subjektů, hospodářská soutěž se harmonizuje a dochází k rozvoji informační a komunikační technologie.

Podniky musí mít neustálý přehled o svém aktuálním stavu a pozici na trhu, aby mohly racionálně rozhodovat o svém budoucím vývoji. Každá činnost nebo událost přináší nové příležitosti, kterých je třeba využít. Naopak při vzniku hrozeb by mělo dojít k eliminujícímu procesu.

Úspěšné podniky se dneska zaměřují především na zákazníka, který je klíčovým k jeho podnikání. Na současném dynamickém a nasyceném trhu jsou kvalitní vztahy se zákazníky zásadní. Poskytování kvalitních produktů a služeb, cenové nabídky či individuální přístup je pro zákazníky rozhodující.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost konkrétního podniku. Na základě toho vytvořit doporučení pro další vývoj podniku. Mezi hlavní metody, které budou při zpracování použity, patří metoda analýzy, syntézy a komparace. Název společnosti byl na žádost vedení společnosti přejmenován na krycí jméno ESPLASTY, s. r. o. Jejich hlavním předmětem podnikání je výroba plastů technologií vstřikováním.

Tato bakalářská práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. První část je zaměřena na teoretická východiska klíčových definic, jako je konkurenceschopnost, konkurenční výhody nebo identifikace prostředí. V neposlední řadě jsou zde popsány metody, které budou uvedeny do praxe. Teoretická část je tvořena převážně na základě rešerše literatury.

Druhá část je zaměřena na zpracování informací z konkrétního podniku. Jsou v ní aplikovány získané podklady na konkrétní analýzy, mezi které se řadí SWOT analýza, PORTERŮV model pěti konkurenčních sil a PEST analýza. Na závěr jsou uvedeny návrhy a doporučení, které vyplynuly z provedené analýzy získaných informací.

2 Teoretické vymezení konkurenceschopnosti

2.1 Konkurenceschopnost

Podle Mariniče (2008, s. 14) se termín konkurenceschopnost používá pro „*vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže*“. Tento pojem zaujímá své místo v mnoha oborech. Mezi ty nejvýznamnější můžeme zmínit hlavně ekonomiku, politiku, kulturu a etiku. Obecně můžeme říct, že konkurenceschopnost podniku představuje způsobilost a schopnost dosažení dlouhodobého úspěchu a lepších výsledků nad podniky v konkrétním odvětví. V praxi se projevuje poskytováním lepších a kvalitnějších produktů či účinnějším systémem dodávek.

Členění může být z různých hledisek, např. nadnárodní, národní či lokální. Další rozlišování probíhá na makroekonomické a mikroekonomické úrovni. (Mikoláš 2005)

Makroekonomický pohled konkurenceschopnosti představuje ekvivalent, neboli stejnou hodnotu výkonnosti konkrétní ekonomiky ve vztahu k další ekonomice, kdy k měření výkonnosti jsou použity indikátory exportního potenciálu, ekonomického blahobytu a růstu. Mikroekonomická úroveň se vyjadřuje prostřednictvím hodnot týkající se úrovně vzdělávání, produktivity, využitelnosti přírodních zdrojů a pozitivně nakloněná politika vlády. Makroekonomická politika musí mít vždy zohledňovat mikroekonomickou souvislost. Neboť sebelepší ustanovení vlády je samo o sobě neúčinné. (Marinič 2008)

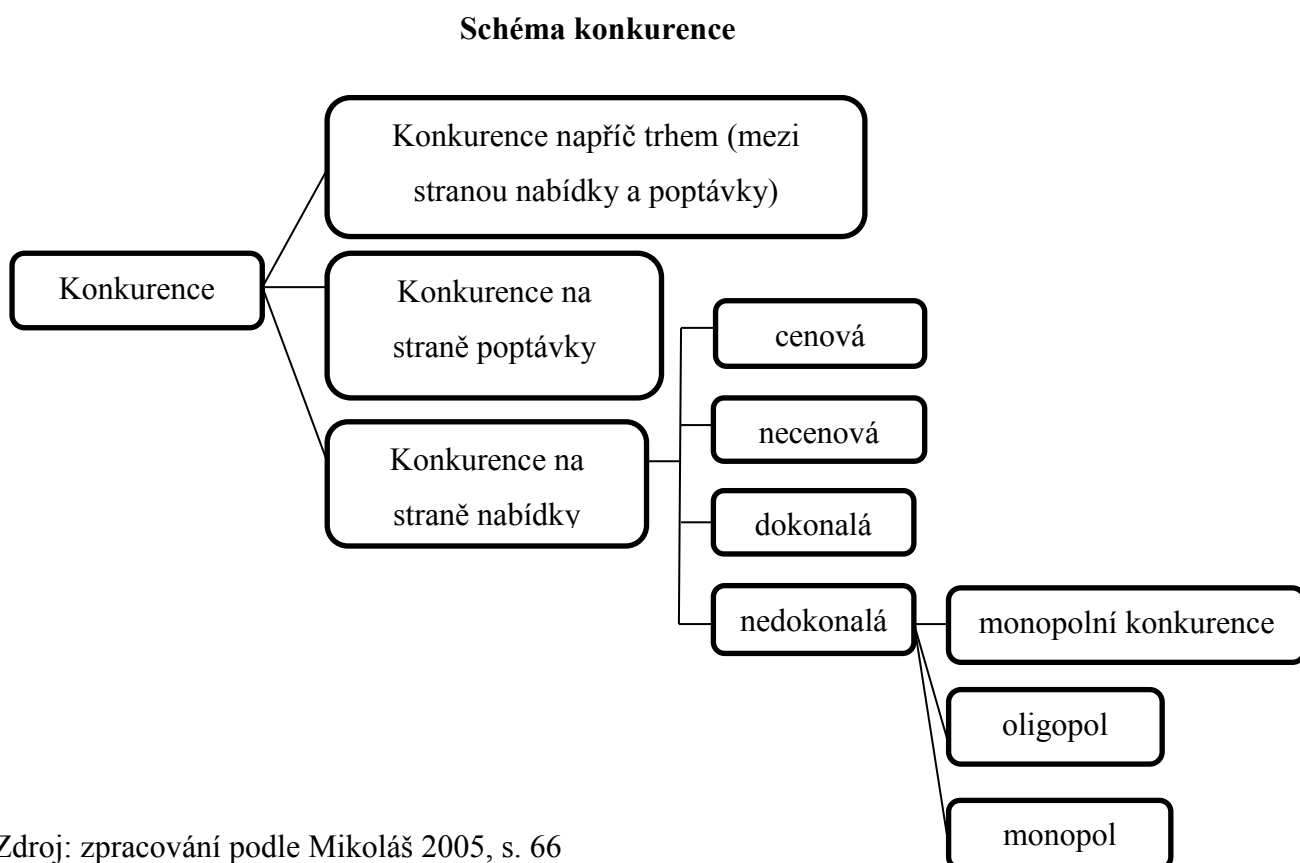
2.1.1 Konkurence

Jurečka (2010, s. 171) definuje pojem konkurence jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu*.“ Všechny podniky by měly brát v úvahu, že každé odvětví má své konkurenty. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrokové diferenciace, mobility, přítomnosti či absence bariér na vstupu a stupně globalizace. Působí zde větší nebo menší skupina firem, které prodávají určité statky.

Typy tržní struktury se určují dle počtu subjektů na příslušném trhu. Úspěšnější podniky přitahují pozornost dalších konkurentů a tak dochází ke zvýšení jejich počtu. Podnik by nikdy neměl své konkurenty podceňovat a být neustále ve střehu. Mezi nejnebezpečnější patří ti, kteří se příslušnému podniku podobají nejvíc. Zákazník totiž nepozná, kde je rozdíl. (Kotler 2003)

Z mikroekonomického pohledu můžeme konkurenci členit podle následujícího obrázku 2.1.

Obr. 2.1



Zdroj: zpracování podle Mikoláš 2005, s. 66

Konkurence na straně nabídky a poptávky

Vyjadřuje vztah, při němž výrobce chce prodat daný produkt, aby dosáhl pokud možno největšího zisku. Zatímco spotřebitel chce uspokojit své potřeby, co v největší míře a za co nejnižší cenu. Tyto protilehlé postoje jsou řešeny vzájemným kompromisem mezi nabídkou a poptávkou hlavně v oblasti ceny. Každý musí slevit ze svých nároků, aby byl vůbec obchod uzavřen. (Mikoláš 2005)

Konkurence na straně poptávky

Největší význam této konkurence je v případě převahy poptávky nad nabídkou. Na trhu je nedostatek zboží a konkurence mezi spotřebiteli vede ke zvyšování cen. Každý spotřebitel má zájem nakoupit zboží co nejlevněji, a proto dochází k vytlačení z boje některých spotřebitelů. Ti nechtějí nebo nemají dostatek peněz na uskutečnění obchodu.

Konkurence na straně nabídky

Situace, ve které chtějí všichni výrobci prodat co největší objem své produkce za co nejvýhodnějších podmínek umožňující maximalizaci zisku. (Mikoláš 2005) Převaha nabídky vyvolává cenový pokles, což vede k dokonalejší výrobě, protože se firmy snaží o snižování nákladů. Zároveň je zde snaha o oslabení pozic svých konkurentů tak, aby se jim snížil podíl na trhu.

Základní rozdělení konkurence na straně nabídky jsou:

- cenová a necenová konkurence
- dokonalá a nedokonalá konkurence

Cenová konkurence

Podnik chce maximalizovat zisk prostřednictvím tvorby cen, což se řadí mezi nástroje konkurenčního boje. Výrobci chtějí přilákat co nejvíc zákazníků tím, že se snaží snížit ceny vlastního zboží. (Mikoláš 2005) Předpokladem je, že konkurence se nebude snažit přizpůsobit. U zákazníků je tato konkurence úspěšnější než necenová. Podstatný význam při rozhodování o cenách mají výrobní náklady.

Necenová konkurence

Snaha o získání či udržení zákazníka různými technikami, kromě cenové. Především může jít o konkurenci kvalitou. Zlepšení produktu z hlediska ekologie, technologie, provozní spolehlivosti, dostupnosti, designu, image apod. (Mikoláš 2005) Z pohledu zákazníků zaměřených na cenu, není tato konkurence příznivá. Výsledkem je rovněž navýšení zisku.

Dokonalá konkurence

Teoretický model zde popisuje abstrakci umožňující analyzovat a srovnávat ostatní reálné tržní situace. Bariéry vstupu do odvětví nebo výstupu se nikde nevyskytují. Působící subjekty nejsou schopny ovlivnit cenu, protože všichni prodávající i kupující na trhu mají svůj stejný podíl. Použité výrobní faktory mohou být přesouvány mezi podniky v rámci i mezi ostatními odvětvími. Informace o produktech a jejich cenách jsou volně dostupné, takže všichni výrobci nebo spotřebitelé jsou s nimi seznámeni. Homogenní, tedy stejné produkty v rámci odvětví jsou rovněž typickým prvkem u dokonalé konkurence. (Jurečka et al. 2010)

Nedokonalá konkurence

Představuje takovou tržní strukturu, které neodpovídá podmínkám dokonalé konkurence. Můžeme říct, že je jejím opakem. Ekonomické subjekty mohou realizovat určitou monopolní sílu, která se týká ceny, diferenciací produktů nebo informací. Tato síla jim umožní získat převahu v porovnání vůči ostatním. Nedokonalá konkurence je členěna na monopolní konkurenci, oligopol a monopol.

Monopolní konkurence

Konkurence, kde působí velký počet firem a které produkují výrobky a služby uspokojující víceméně stejnou potřebu, nazýváme monopolní nebo monopolistickou. Další z výrazných rysů je diferenciací produktu. Rozumíme tím rozdílnou reakci u spotřebitele, zejména u výrobků, které jsou stejné, ale produkovány odlišnými výrobci. Drobné odchylky ve vlastnostech, designu, tradici, značce nebo balení mohou být jejich příčinou. Odlišení produktu v odvětví s velkým počtem podniků je nástrojem konkurence. Podnik se tím snaží získat zákazníky.

Oligopol

V tržní struktuře oligopolu se vyskytuje pouze malý počet výrobců, kteří si navzájem konkurují. Na celkové nabídce odvětví se tedy každý podnik podílí poměrně velkou částí. Podstatná je vysoká vzájemná závislost podniků na sobě a podmíněnost ekonomického chování a výsledků. Protože změna rozsahu produkce nebo ceny u jednoho podniku působí na ostatní a to v podobě vlivu na jejich prodeje a zisky.

Monopol

V sektoru působí pouze jeden prodávající, který dodává produkt řadě zákazníků. Představuje tedy celkovou nabídku na trhu. Mezi typické znaky monopolu patří specifikace produktu nebo nepřítomnost blízkých substitutů. Existuje tady velké množství bariér, které znemožňují ostatním vstoupit na trh a úspěšně podniku konkurovat. Daná pozice do jisté míry umožňuje určovat cenu, za kterou se bude prodávat. Cena a množství ale musí odpovídat tržní poptávce. (Jurečka et al. 2010)

2.1.2 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenceschopnost úzce souvisí s pojmem konkurenční výhoda, protože se vzájemně ovlivňují. V obou případech mluvíme o relativním pojmu, ne absolutním. V literatuře najdeme mnoho definic pojmu konkurenční výhoda. M. Porter (1993, s. 21) říká, že: „*konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření*“.

Hodnotou rozumíme částku, kterou kupující zaplatí za produkt. Vyšší hodnota vyplývá z poskytnutí zvláštní výhody, která vyšší cenu vykompenzuje, anebo cena poskytovaného produktu je nižší, ale za shodnou užitnou hodnotu. Značka nebo společenské postavení také mohou zahrnovat užitnou hodnotu, kterou zákazník preferuje.

Zuzák (2011, s.78) definuje konkurenční výhodu „*jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo nekonečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb*“.

Dosahováním konkurenčních výhod současně dochází k získání nadprůměru ekonomické renty oproti ostatním konkurentům v odvětví. Z pohledu vlastníka, investora jde o velice výnosnou návratnost vloženého kapitálu. Ekonomická renta je určitá forma monopolu na dobu, kdy podnik zaujímá své výsadní postavení. (Zuzák 2011)

Můžeme rozlišovat konkurenční výhody dané (exogenní) a vytvořené (endogenní). U první z nich jde o přirozený původ, který je daný určitou lokalitou a jejími typickými znaky. Vytvořená výhoda je výsledkem vlastní činnosti podniku na základě zkoumání trhu, zákazníků a následném vyhodnocení získaných informací. (Beneš 2006)

Málokterá stejná výhoda je dlouhodobě udržitelná. Úspěch spočívá ve vrstvení jedné výhody na druhou. Pouze přebírání a kopírování od jiných konkurentů se nevyplácí, musíme mít vlastní strategii. Jestliže chce podnik uspět, musí si vybrat rozsah a typ konkurenční výhody, o kterou se bude snažit. Výsledné rozhodnutí záleží na intenzitě soupeření a rivalitě konkurentů.

Konkurenční výhoda definuje způsoby, jak si může podnik vybrat a realizovat generickou strategii, která zahrnuje vůdčí postavení v nízkých nákladech, diverzifikaci a fokus. Oblastí pro vybudování konkurenčních výhod je mnoho. Patří zde např. jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb nebo design. (Kotler 2003)

2.1.3 Konkurenční strategie

Řada ekonomů ve svých publikacích formuluje strategie nejrůznějšími termíny.

„Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat“. (Hanzelková et al. 2009, s. 3)

Dále Hanzelková zmiňuje, že autoři Johnson a Scholes (1997) *„považují strategii za základní směr organizace v dlouhém časovém horizontu, kterým má být dosaženo konkurenční výhody pomocí zdrojů využívaných v měnícím se prostředí tak, aby firma uspokojovala potřeby svých trhů a plnila očekávání svých klíčových zájmových skupin“.*

Každý podnik působící v daném odvětví vstupuje do soutěže se svou konkrétní strategií. Ta vyjadřuje kombinaci cílů, kterých chce podnik dosáhnout a prostředků pomáhajících k jejich dosažení. Základ tvoří zpracování analýzy konkurence, podle které pak odvozujeme konkrétní strategii. Podnik se snaží zlepšit nebo uhájit své dosavadní postavení v odvětví a zabezpečit tak co největší výnosnost vloženého kapitálu. (Porter 1993)

Obecně úspěšné „generické“ strategie podle M. Portera jsou:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciacie
- soustředění pozornosti

Cílem první strategie je dosáhnout prvenství v celkových nákladech v konkrétním odvětví. Náklady na provozování všech hodnototvorných činností jsou tedy nižší než u ostatních konkurentů. Musí být zavedeny výkonné výrobní zařízení a sledovat možnosti dalšího snížení nákladů. Pro konkurenci je obtížné nebo nedosažitelné, aby tuto výhodu napodobily nebo okopírovaly. Při úspěchu této strategie má podnik nadprůměrné výnosy a vysoký podíl na trhu. (Mikoláš 2005)

Diferenciacie podniku znamená odlišení se od ostatních v něčem, čeho si zákazníci cení ještě ve větší míře, než nabídky nízké ceny. Podnik se tak stává výjimečným a rozdílným v odvětví, ve kterém působí. Rozdíl se může projevat ve změně fyzické podoby produktu, jeho inovace nebo konkrétních marketingových technikách. Výsledkem diferenciacie je prodej více výrobků za stanovenou cenu, ekvivalentní prospěch nebo možnost zvýšení cen bez ovlivnění poptávky. (Porter 1993)

Soustředění pozornosti

Strategie pojednávající o soustředění podniku na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. (Porter 1993) Podstatou je vyhovět dobře zvolenému objektu a nesnažit se obsáhnout celé odvětví. Podnik v této pozici dosáhne diferenciací nebo dosahuje nižších nákladů, popřípadě je úspěšný v obou strategiích. (Mikoláš 2005) Tuto strategii je dobré použít k vytipování cílů, které jsou nezranitelné vůči substitutům, nebo při hledání místa, kde je konkurence nejslabší.

2.1.4 Konkurenceschopnost jako potenciál

Potenciál můžeme obecně definovat jako souhrn schopností nebo schopnost něco udělat. V tomto případě se vztahuje k podnikovému potenciálu, kde konkurenceschopnost je jednou z jeho podob. Musí se vyznačovat následujícími charakteristikami:

- všeobecné charakteristiky – patří zde pravděpodobná změna vyvolávající jednak odpor ke změně a jednak příležitost zesílit vliv původního či vznik úplně nového potenciálu
- speciální charakteristika – v odvětví najdeme konkurenta podniku buď na straně dodavatelů nebo na straně spotřebitelů

Nejpodstatnější úvahy jsou kolem zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření podniku. „*Potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být*“, jak říká Mikoláš (2005, s. 33). Naskytne se zde tedy nový a stěžejní pohled pro další pochopení konkurence, konkurenceschopnosti nebo hospodářské soutěže.

2.1.5 Současné pojetí konkurenceschopnosti

Podnikatelská teorie i praxe nevěnuje dostatečnou pozornost dimenzím neboli rozměrům přesahující běžné ekonomické myšlení. Proto vznikl nový model, který se zabývá konkurenceschopností IDINMOS. Prvky patřící do konkurenčního potenciálu jsou identita, integrita, mobilita a suverenita podniku. (Mikoláš 2005)

- identita – vyznačuje se vnitřními a vnějšími znaky, které identifikují prostředí podniku. Spočívá v nalezení a porozumění poslání a role podniku. K podstatným znakům jejího vymezení patří idea, totem, design, rituál a inovace.
- integrita – znamená neporušenost neboli soudržnost podniku. Na jedné straně zde najdeme pružnost a dynamičnost, což je dáno tím, že jednotlivé složky podniku

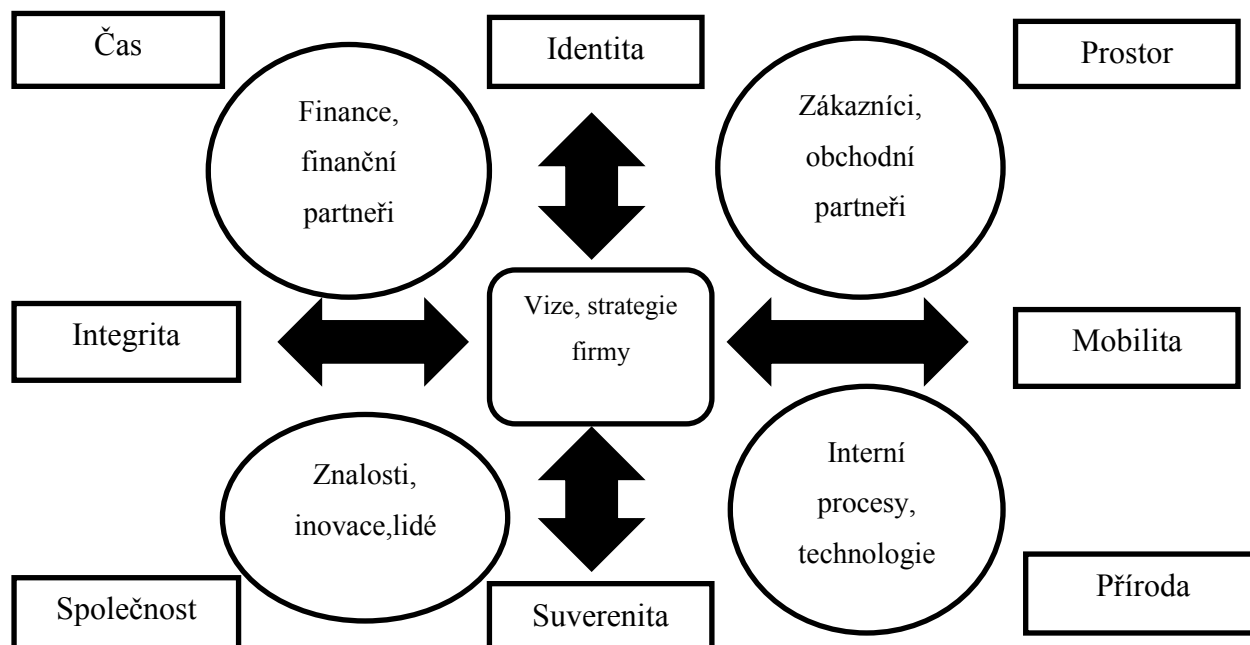
mají svou vlastní identitu. Na druhé straně se tato vlastní osobitost spojuje s podnikem. V případě neexistence alespoň jednoho prvku se podnik dostává do ekonomických a jiných problémů.

- mobilita – tvoří potenciál podniku na základě schopnosti a možnosti reagovat na vnitřní i vnější změny. Jde o pohyb v časoprostoru, přemísťování prvků, vztahů a činností. Podnik je schopen se efektivně přizpůsobit změnám.
- suverenita – jde o postavení podniku v konkurenčním prostředí. Suverénnost spočívá v účelném a účinném rozhodování podniku o vývoji. Všechna rozhodnutí by měla být efektivně realizována. (Mikoláš 2005)

Pokud výše uvedené prvky podniku jsou nevyzrálé či zamlžené, dochází k ohrožení nejenom vlastníků, ale i věřitelů, obchodních partnerů a zaměstnanců. Mezi další důležité faktory řadíme čas, prostor, přírodu a společnost. Všechny faktory jsou objektivně provázány a mají lidský, finanční, procesní a obchodní potenciál. (Mikoláš 2005)

Obr. 2.2

Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: zpracování podle Mikoláš, 2005, s. 85

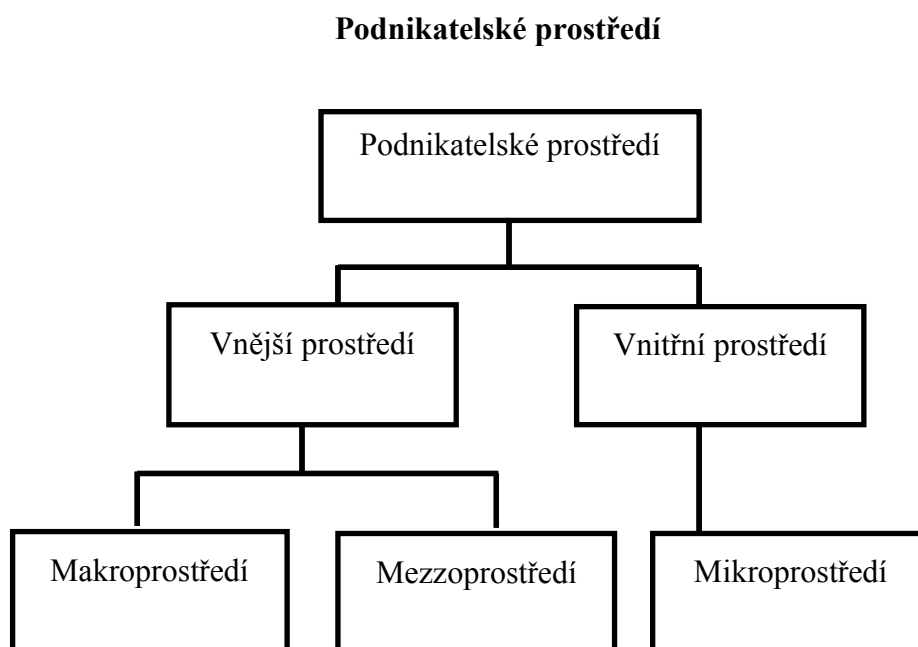
2.2 Podnikatelské prostředí

Každý podnikatelský subjekt působí v určitém prostředí, které jej ovlivňuje. Podnikatelské prostředí je tvořeno činnostmi každého podniku. Je podstatné, aby docházelo k jeho podrobné analýze a následnému vyhodnocování. Najdeme tak změny např. v preferencích zákazníků, v konkurenčních postupech, novinky v oblasti cenové politiky aj. Hlavním cílem je najít konkurenční výhody a potenciál, či zefektivnit stávající strategie. Prostředí vytváří i státní orgány, orgány veřejné samosprávy, vzdělávací instituce, věda a výzkum nebo oblast pojišťovnictví a peněžnictví. (Grublová 2001)

Skutečné podnikatelské prostředí má více rozměrů díky své pestrosti a složitosti. Existuje velké množství vlivů, které na podnik působí. Podle toho, kde se tyto vlivy nacházejí, členíme podnikatelské prostředí na vnitřní a vnější.

Externí neboli vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mezzoprostředí. Do interního či vnitřního prostředí zařazujeme mikroprostředí.

Obr. 2.3



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Vnější prostředí

Externí prostředí tvoří okolí, které působí na podnik prostřednictvím svých sil a prostředků. Jde působení ekonomického, legislativního, politického, demografického a ekologického faktoru na národní i mezinárodní úrovni. (Mallya 2007) Mezi subjekty, které ovlivňují podnik, se řadí stát, obyvatelstvo, nadstátní orgány a další. Vliv okolí bývá většinou velmi silný, zatímco možnosti podniku v tomto případě omezené. Existuje málo příležitostí, jak na okolí působit. Větší podniky v tomto případě jsou úspěšnější než malé a střední. Cílem je analyzovat vnější vlivy, které působí na konkurenceschopnost podniku, jeho příležitosti i hrozby. Podnik by se měl zabývat zkoumáním trendů v zahraničním i národním prostředí. (Keřovský a Vykypěl 2006)

Makroprostředí

Jakubíková (2008, s. 82) definuje makroprostředí, které „*zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit*“. Podnik musí brát v úvahu tyto vlivy při rozhodování o svém vývoji. Každý subjekt odlišně reaguje na změny a ovlivňuje jeho úspěšnost v podnikání. Členění má význam pro malé, střední i velké podniky. (Sedláčková 2006) Všechny faktory působící v makrookolí jsou externí ve vztahu k určitému mikrookolí. Je tím výrazně ovlivněna poptávka a tlak na podnikový zisk. Mnoho faktorů se neustále mění a tím proces změn samovolně vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. (Dedouchová 2001)

Základní faktory působící na podnikání jsou:

- výkon ekonomiky (pokles nebo růst HDP a HNP)
- inflace (rostoucí nebo klesající ceny zboží, služeb)
- zaměstnanost (sociální aspekty)
- státní rozpočet (deficit nebo přebytek)
- politická stabilita

Podrobná analýza konkrétních vlivů popisující makroprostředí je PEST, která je popsána níže v podkapitole metody.

Mezzoprostředí

Mezzoprostředí neboli oborové prostředí je spjato se skutečnými podnikovými činnostmi. Příčinou působení lokálních a regionálních faktorů jsou nepřetržité vývojové tendence v prostředí. Rozdělení je podstatnější pro malé a střední podniky, protože jsou s okolím více spjaty než velké podniky, které mají vliv si prostředí přizpůsobit.

Mezi charakteristické znaky mezzprostředí patří:

- dopravní infrastruktura v určitém odvětví
- technické faktory
- přírodní a ekologické prvky
- všeobecná a ekonomická kultura
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura
- mimoekonomické parametry

2.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří jeho zdroje (materiálové, finanční a lidské), management, organizační schopnosti, etika a kulturní prostředí. Jedná se o faktory, které mohou být přímo podnikem ovlivňovány a usměrňovány. Při provádění analýzy vnitřního prostředí hodnotíme silné a slabé stránky podniku. Identifikujeme tak, v čem podnik ztrácí a naopak, v čem má úspěch. Hodnotí se, zda proběhla realizace strategických cílů, logistika, výrobní operace, image, infrastruktura, finanční a rozpočtové ukazatele, prodej, technika a technologie uvnitř podniku. V podniku je také nutné najít fyzické omezení a to jak hmotné, tak nehmotné. Je tím ovlivněna výkonnost celého podniku. (Dvořáček a Slunčík 2012) Všechna posouzení probíhají hlavně z hlediska vlivu na budoucí prosperitu podniku. (Jakubíková 2008) Cílem analýzy je pochopení toho, jaké má podnik přednosti či slabiny vůči konkurenci.

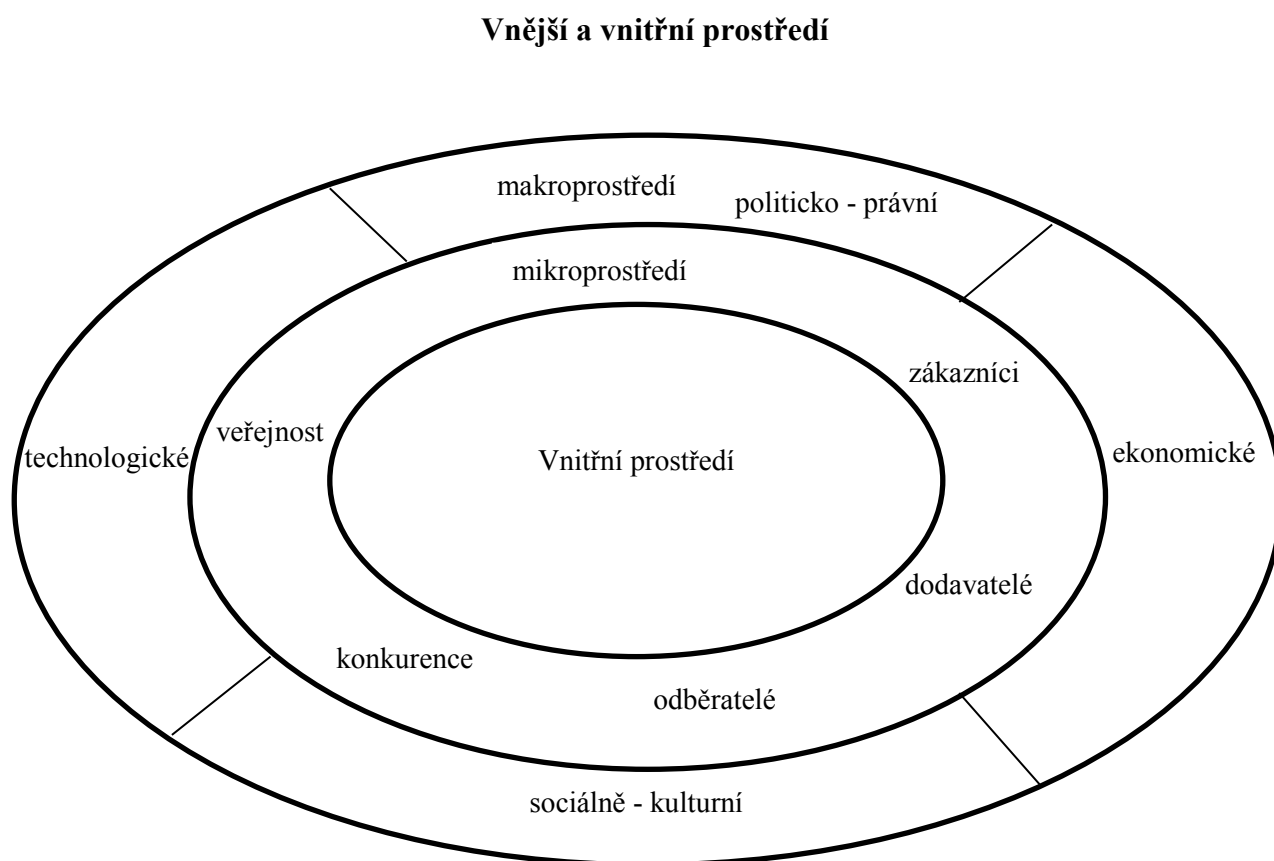
Mikroprostředí

Interní prostředí určuje klima, kultura a jiné znaky, které se podílejí na vymezení pracovního, provozního a životního prostředí. Mikroekonomické faktory podnik ovlivňuje na základě svého rozhodnutí. (Grublová 2001) Patří zde subjekty jako jsou podnik, zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurence.

Mezi základní faktory patří:

- umění podniku vlastnit, neboli usměrňovat vlastnické podnikatelské portfolio
- umění vést lidi, které vede k podpoře vztahů mezi samotnými vlastníky a managementem nebo zaměstnanci
- umění uspokojit potřeby, kdy dochází k propojení vnitřní i vnější marketingové strategie
- umění komunikace s makro i mezzoprostředím podniku
- umění zachování identity a integrity podniku, sladění hodnot a přístupů všech zainteresovaných subjektů (Grublová 2001)

Obr. 2.4



Zdroj: Jakubíková 2008, s. 82

2.3 Metody

2.3.1 PEST analýza

Jedná se o analýzu externího marketingového prostředí. Zaměřuje se na odhalení budoucího vývoje okolí podniku, ve kterém se vyskytují potenciální vývojové trendy. Pro podnik mohou některé znázorňovat buď hrozby, nebo příležitosti.

Jak uvádí Kozel et al. (2011, s. 45), v rámci analýzy se snažíme o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu
- jejich zhodnocení a výběr významných vlivů
- odhad trendů a intenzity působení vlivů
- posouzení časového horizontu

PEST analýze přikládají význam podniky podle své velikosti, strategie, obsazení trhu a velikosti obchodních zájmů. Výsledkem je poklad pro vypracování prognóz o důsledcích zjištěných informací. Stanovené charakteristiky mohou významně ovlivnit rozhodovací proces o budoucím vývoji podniku. (Grasseová 2010)

Skladba písmen PEST je z anglického jazyka a vztahuje se k příslušným faktorům, které analýza zkoumá.

P – Political – politické faktory

E – Economic – ekonomické faktory

S – Social – sociální faktory

T – Technological - technologické faktory

Postupem času, příčinou zkoumání dalším faktorů, došlo k rozšíření na PESTLE, L – legislativní, E – ekologické. Přeskupením písmen vznikají variace jako PESTE(L), SLEPT(E), STEEP a další. Tato práce se však zabývá pouze základními a klíčovými vlivy působící na makroekonomické prostředí podniku.

Politické a legislativní faktory

Politicko – právní faktory určují pravidla hry pro podnik. Mluvíme o institucích, tak zákonech.

Mezi konkrétní faktory patří:

- typ vlády
- svoboda tisku
- úroveň byrokracie a korupce
- regulace a deregulace ekonomiky
- trendy regulace a deregulace
- pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček a Slunčík 2012)

Politické strany mohou prosazovat různou strategii, která má významné důsledky pro podnikovou sféru. (Synek 2006) Například změny v daních mohou mít výrazný podíl na změně podnikových nákladů. Mezi subjekty působící v tomto prostředí se řadí vládní organizace, nátlakové skupiny či jednotlivci.

Cílem podnikatelské legislativy je ochránit podniky před konkurencí, chránit spotřebitele před nekalými praktikami firem a chránit společnost před nezřízeným obchodním chováním. Regulace zákonů a vznik velkého množství skupin spotřebitelského hnutí kladou na podnik stále větší nátlak. (Kotler 1998)

Ekonomické faktory

Zde patří faktory znázorňující celkovou hospodářskou situaci dané země a její dynamiku.

Mezi ekonomické ukazatele měnící se v průběhu času patří:

- fáze ekonomického cyklu
- vývoj cen a koupěschopné poptávky
- hospodářská politika vláda

Do relativně stabilních faktorů řadíme:

- charakter ekonomiky
- úroveň ekonomiky
- konkurenceschopnost ekonomiky
- disponibilní zdroje ekonomiky (Dvořáček a Slunčík 2012)

Do konkrétního výčtu vlivů patří úrokové míry, inflace, kupní síla, měnový a devizový rozvoj, nezaměstnanost, výše HDP, míra zadlužení a situace na kapitálovém trhu. (Synek 2006)

V rámci globalizace zde patří k nejvýraznějším faktorům kapitálové trhy, zahrnující zahraniční investice a úvěry. S jejich rostoucím objemem se význam stále zvyšuje. Vztah investorů je ovlivněn vyspělostí země, stabilním prostředím a investičními nabídkami. (Švancara 2012)

Sociálně – kulturní faktory

Do této skupiny zařazujeme historické pozadí, systém hodnot, výchova, množství a kvalita pracovní síly nebo vzdělanost. Demografie, která zde má taky výrazný podíl, se zabývá statistikou obyvatelstva a jeho pohybem. Výchova mající značný vliv formuluje osobnost jednotlivce z hlediska jeho morálních či charakterových vlastností. Vzdělávání a výchova jsou nezbytnou součástí kvalifikace a ekonomického rozvoje. Lidé žijící v určité společnosti se vyvíjejí na základě společenských a kulturních zvyků a tradic. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Technologické faktory

Technologické okolí je zdrojem a motivací pro pokrok, který podnik potřebuje k lepšímu dosažení svých cílů a zvyšování konkurenceschopnosti. Jde o využití vědy a techniky v činnostech podniku. Investice do technologického rozvoje je tedy nezbytná, na druhou stranu zahrnuje i mnohé rizika. (Keřovský a Vykypěl 2006) Podnik musí neustále sledovat zrychlující se tempo změn, příležitosti pro inovace, rozpočet na výzkum a rostoucí regulace technologických změn.

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K oborové analýze okolí podniku se používá tento užitečný a jednoduchý model sestavený M. E. Porter. Jde o zmapování tzv. konkurenční pozice podniku. (Hanzelková et.al. 2009) Souhrnné působení faktorů, které mají na konkurenceschopnost vliv, stanovuje potenciál k dosažení zisku v odvětví. Konkurenci představují podniky, dodavatelé i zákazníci. Vše je znázorněno i pomocí obrázku 2.5. Každé odvětví má odlišné specifika a strukturu, takže důležitost těchto pěti faktorů bude rozdílná. Cílem této analýzy identifikace působících

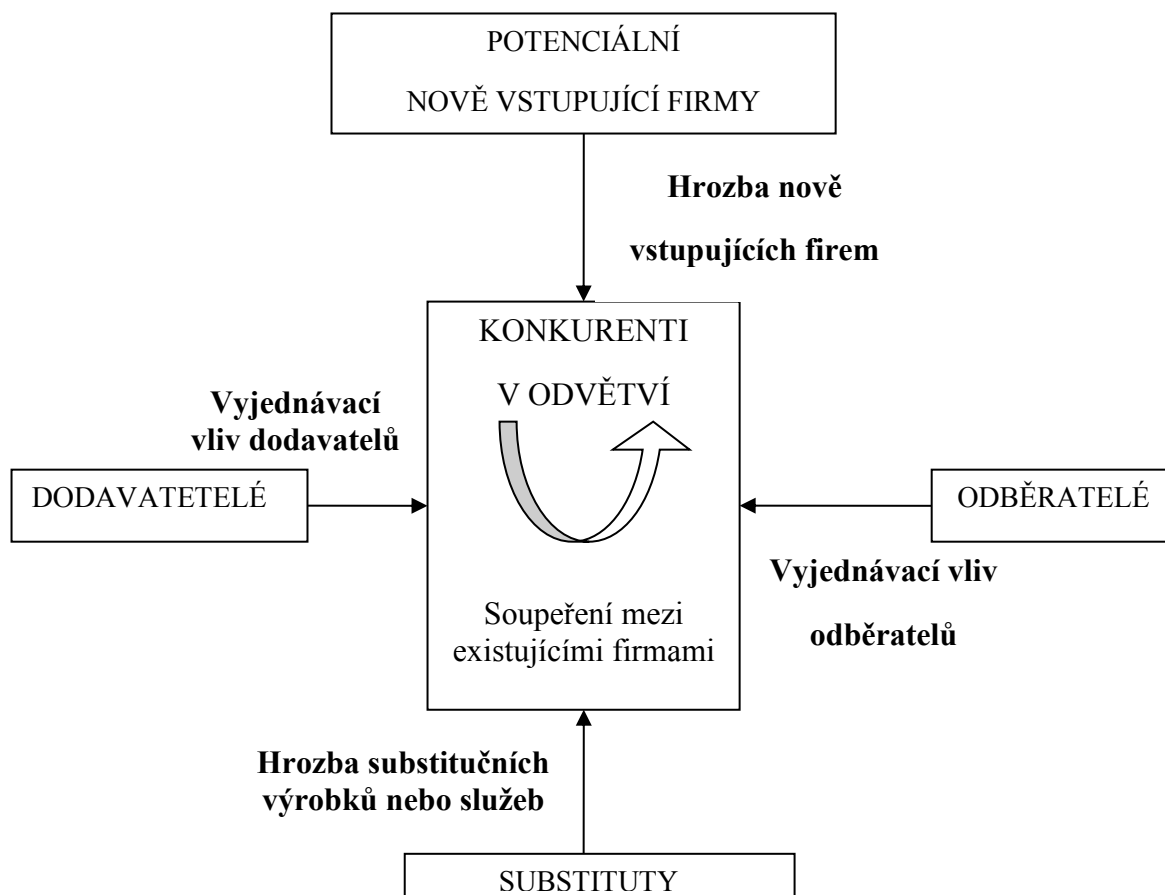
sil, které jsou do budoucna nejpodstatnější. Podnik je pak připraven na hrozby nebo příležitosti, které z toho plynou.

Podnik působící v daném odvětví má svou pozici, která je určována především působením pěti základních činitelů:

- rivalitu podniků v segmentu
- vstup nových konkurentů
- substituční produkty
- hrozba vyjednávací síly odběratelů
- hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Obr. 2.5

Schéma – hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: PORTER, M. Konkurenční strategie, s. 4

Rivalita podniků v segmentu

Výsledkem soupeření stávajících konkurentů je snaha o udržení či zlepšení svého postavení na trhu. Pokud bude konkurenční síla slabší, podniky mohou zvýšit ceny a dosáhnout tak vyššího zisku. Velká síla naopak způsobí cenovou válku. (Dedouchová 2001) Skladba a velikost konkurentů, úroveň diferenciací produktu a jejich kvalita ovlivňuje tento boj. To má za následek cenové války, reklamní strategie, marketingové bitvy, zlepšení kvality a pokročilé inovace. Odvětví, kde působí velké množství silných a agresivních konkurentů není přitažlivé.

Vstup nových konkurentů

Podnik sleduje pravděpodobnost výskytu potenciálních nových konkurentů na trh, což především závisí na vstupních i výstupních bariérách. Vysoké bariéry vstupu a nízké při odstupu jsou nejatraktivnější a zisky jsou největší. Naopak při nízkých bariérách vstupu a vysokých bariérách výstupu je situace pro podnik nejhorší. Projevuje se nadvýrobou a nízkým ziskem ve všech odvětvích.

Bariéry vstupu na trh zahrnují kapitálovou náročnost, distribuční kanály (nová síť dodavatelů a odběratelů), potřeba nových technologií a alokace firmy. (Tomek a Vávrová 2009)

Hrozba substitutů

Zde platí riziko nahraditelnosti výrobků a služeb substituty, které slouží k podobné nebo stejné funkci a účelnosti. Segment je neatraktivní v případě, že je reálná nebo potenciální existence zastupitelnosti. Pokud dojde ke zlepšení technologií nebo nárůstu konkurence, ceny a zisky poklesnou. (Kotler a Keller 2013) Nízká cena a srovnatelná užitná hodnota substitutu má za následek pokles poptávky.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazník má většinou silnou pozici vůči dodavatelům. Vysoká koncentrace a organizace kupujících má za následek snižování ceny a požadavky na zvýšení kvality. Zákazník, který má k dispozici potřebné tržní informace, může snadno přejít ke konkurenci nebo k odběru substitutů. Pro obranu prodávajících je lepší soustředit se na zákazníky, kteří mají nižší vyjednávací sílu. Pokud je zákazníkem výrobce, důraz přikládá např. dodací lhůtě a jakosti. Pokud je odběratelem silný distributor (velkoobchodník), hlavním kritériem bude cena.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou zvyšovat ceny a podnik musí zaplatit příslušnou cenu nebo se spokojit s nižší kvalitou, což vede k poklesu zisku. Taková pozice dodavatelů působí jako hrozba a dává jim vyšší moc a organizovanost. Naopak slabší dodavatelé nabízejí vyšší kvalitu a možnosti slev či úplné snížení cen. Nejlepší obranou pro podnik je širší škála dodavatelů. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Další vlivy podporující růst dodavatele:

- málo substitutů na trhu
- důležitost produktu pro podnik
- vysoké náklady na změnu dodavatele
- obtížná zpětná integrace
- nedostatečné tržních informací
- důležitost zákazníka

2.3.3 SWOT

Podstatou metody SWOT rozumíme identifikaci faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. (Keřovský a Vykypěl 2006) Je to technika pro monitorování vnějšího a vnitřního tržního prostředí. Její použití je široké, uplatňuje se zejména při analýze strategického, ale i taktického a operativního řízení a v řadě různých oborů.

Analýza by měla být „důvěryhodná“ a zaměřená na podstatná fakta a jevy. (Hanzelková et al. 2009) Příliš mnoho nepodstatných a neproověřených informací syntézu pouze komplikuje. Objektivita je rovněž součástí vlastností, které zde musí dominovat. Po zpracování prvotního návrhu SWOT analýzy bychom ji měli předložit ke zhodnocení dalším odborníkům. K dispozici bude více názorů a eliminujeme tím subjektivní pohledy jednoho zpracovatele.

Informace můžeme shromažďovat pomocí nejrůznějších technik, např. benchmarking, brainstorming nebo interview. Získané fakta zpracováváme do tzv. SWOT tabulky rozdělené na čtyři kvadranty. Z důvodu lepší přehlednosti a kvalitního zpracování je vhodné jejich seřazení podle významu a důležitosti, popř. označení bodovacím systémem.

Jednotlivé kvadranty obsahují rozbor činitelů, jejichž názvy byly převzaty z anglických názvů:

S - Strengths – silné stránky

W -Weaknesses – slabé stránky

O - Opportunities - příležitosti

T - Threats – hrozby

Silné stránky

Jsou zaměřeny na vnitřní rozbor situace v podniku. Jak uvádí Veber et. al. (2012), specifické přednosti hledáme hlavně u zdroje jako je majetek (majetek, licence, apod.) nebo u schopností (dovednosti managementu, specializace pracovníků). Hlavní prioritou je produkt (výrobek/ služba). Jsou to silné stránky v porovnání s konkurencí, a proto by měly být co nejvíce využity.

Mezi příklady silných stránek patří:

- kvalitní výrobek/služba
- dlouhodobá tradice podniku
- příznivé ceny
- vysoká úroveň managementu
- rychlá komunikace

Slabé stránky

Představují protiklad silných stránek, kde rovněž porovnáváme interní faktory. Je to situace, kdy je konkurence v lepší pozici. Cílem je nalézt podstatné problémy a následná snaha o jejich eliminaci či úplné odstranění. Dlouhodobá ignorace těchto slabých stránek vede ke snížení výkonnosti podniku a následnému zániku.

Do slabých stránek podniku zahrnujeme:

- špatné sídlo podniku
- nekvalifikovaní zaměstnanci
- konzervativní přístup k výzkumu a vývoji
- nízký obrat

Příležitosti

Vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje daný podnik. Příležitosti se musí nejdříve přesně specifikovat. Poté by měly být maximálně využívány pro zvýšení poptávky a v boji proti konkurenci. Podnik si tím zajistí vyšší pravděpodobnost úspěchu.

K příležitostem řadíme:

- výhodné podmínky na trhu
- získání nových technologií
- rozšíření nabídky produktů a služeb
- proniknutí na nové trhy

Hrozby

Podle Kotlera (1998), hrozba vzniká na základě nepříznivého vývojového trendu, což by mohlo vést v případě zanedbání účelných marketingových strategií vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Podnik by měl sledovat závažnost hrozeb a pravděpodobnost jejich výskytu.

Hrozby mohou představovat:

- nepříznivé legislativní změny
- zvýšení konkurence
- přírodní katastrofy
- vznik substitutů

Shrnutí SWOT analýzy

Základním cílem této analýzy je identifikovat současné a budoucí vlivy a podmínky, které mohou ovlivnit formulaci podnikové strategie. Výsledky by pak měly pomoci podporovat silné stránky podniku, zamezit slabým stránkám, využívat příležitosti okolí a snažit se vyhnout případným hrozbám. Vhodná je kombinace této analýzy s dalšími rozbory a poklady pro rozhodování o fungování podniku, jelikož se jedná pouze o dílčí část situační analýzy. [4]

3 Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku

3.1 Charakteristika společnosti ESPLASTY, s. r. o.

ESPLASTY, společnost s ručením omezeným, zahájila své podnikání v roce 1993. Společnost se řídí obecně platnými pravidly, zákony a vyhláškami. Je orientovaná hned na několik činností. Mezi hlavní činnosti patří výroba plastů technologií vstřikováním. K této výrobě byly pořízeny hydraulické a elektrické lisы značky: KraussMaffei a Wittmann-Battenfeld. Další nedílnou součástí podnikání je obrábění kovů a výroba palníků. Společnost má svůj firemní obchod, který funguje jako maloobchod se smíšeným zbožím pro širokou veřejnost. Většina výrobků je po následném zpracování a kompletaci u odběratele vyvážena do zahraničí.

Obchodní firma: ESPLASTY, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Zlínský kraj

Předmět činnosti

V dnešní době objem produkce spočívá ve vytváření výlisků pro odvětví automotive. Konkrétně si pod tím můžeme představit součástky do aut. Dále poskytují věci a komponenty pro stavební, potravinářský, spotřebitelský a lékařský průmysl. Kovovýroba je soustředěna hlavně na údržbu forem, které jsou nezbytné k výrobě, ale i na další produkty.

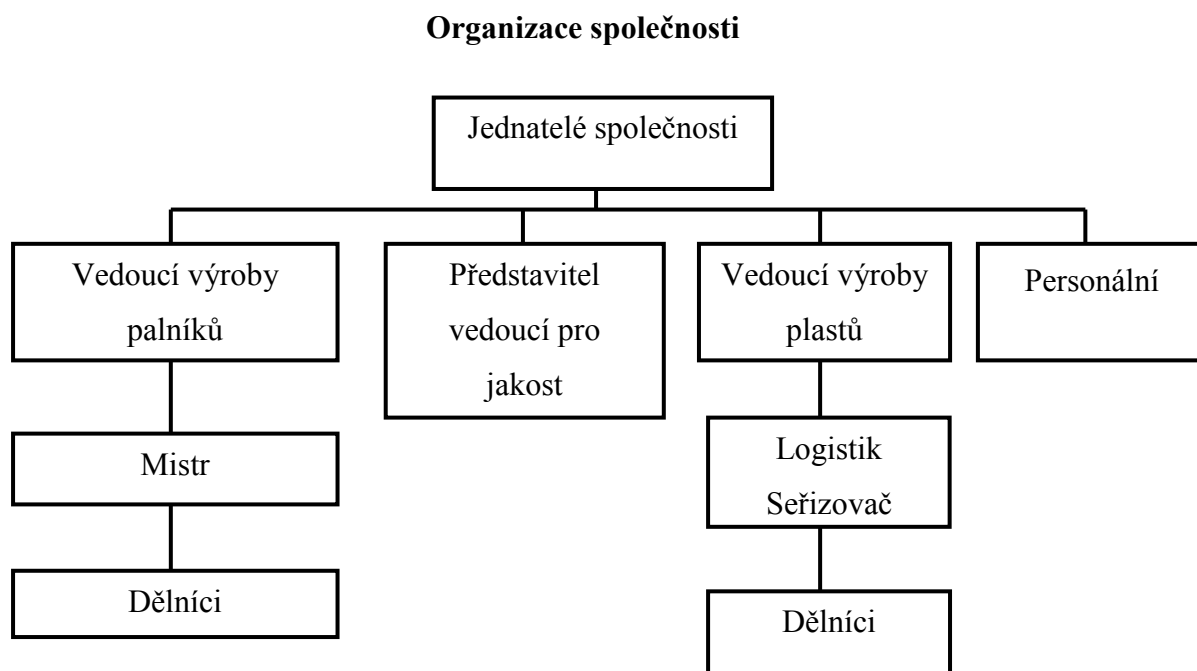
Historie společnosti

Společnost ESPLASTY s.r.o. má téměř padesátiletou tradici. Zpočátku byla firma přidružena k místnímu zemědělskému družstvu. Začalo se vyrábět ve velké, dvoupatrové hale, ve které sídlí až do současnosti. Předmětem podnikání bylo poskytování kovovýroby, výroba palníků a výroba plastů technologií vstřikováním.

Počátkem roku 1993 došlo ke vzniku samostatné firmy ESPLASTY s.r.o. Během let byla původní výroba zachována a došlo pouze k rozšíření sortimentů v oblasti plastů. Jak se trh vyvíjel, docházelo postupem času k rozvíjení inovací a přírůstku nových zákazníků.

V podniku zůstala i původní výroba palníků, jejichž hlavním odběratelem je Austin Detonator s.r.o.

Obr. 3.1



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových dat společnosti ESPLASTY, s.r.o.

3.1.1 Výroba plastových výrobků

Od druhé poloviny 20. století můžeme říci, že nastala éra plastů. Obklopují nás téměř všude. Používají se k balení potravin, výrobě oblečení, nábytku, spotřebičů, koberce aj. Jejich výhodou je odolnost vůči korozi a rozkladu. Jsou tedy ideální pro výrobu předmětů, jako jsou vodovodní trubky. Jako další výhodu můžeme uvést jejich praktičnost, úspornost a možnost tvarování. Nevýhoda spočívá ve znečišťování přírodního prostředí při jejich likvidaci.

Výroba plastů v podniku ESPLASTY, s. r. o. probíhá technologií vstřikování, která patří mezi nejrozšířenější. Samotný proces je poměrně složitý. Nejdříve se plastové granuláty smísí s barvivem, které ovlivňuje jeho celkový vzhled a kvalitu. Poté jsou vystaveny tlaku, díky kterému se směs roztaví, a následně jsou vstřikovány do formy. Po vychladnutí je výlisek

vytlačen ven z formy. Během vstřikování lze do výlisku zalisovat i další součástky jako jsou kovové závity. Jako materiál je používána umělá hmota z kategorie: PP, PVC, PE a další.

Podle předem vypracované směrnice, která zahrnuje všechny důležitosti týkající se požadované výroby, se proces výroby následně realizuje. Jednotliví pracovníci mají přesně určené odpovědnosti a pravomoci.

Vedoucí výroby plastů plánuje realizaci výroby. Obsluhovač lisu musí dodržovat technologii výroby včetně provádění mezioperační kontroly. Mezi další pracovníky se řadí seřizovač, který je zodpovědný za správné seřízení strojů.

Pracovní postup má několik fází. Při přípravě výroby plastů je podle požadavků každého jednotlivého zákazníka vedoucím zpracovávána technická dokumentace, vzorkové kusy a další potřebné věci. Následující vstupní kontrola, zahrnuje kontrolu materiálu (např. hrudkovitost granulí plastu). Samotná fáze výroby probíhá za přítomnosti obsluhy lisu. Poté je provedena konečná kontrola.

Jakost

Od roku 2008 je společnost ESPLASTY, s.ro. držitelem mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2009. Systém managementu jakosti uplatňuje společnost z důvodu zvyšování spokojenosti zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran.

Systém jakosti se týká celého výrobního procesu, který se skládá z následujících cyklů:

- přezkoumání požadavků zákazníka
- plánování realizace produktu
- proces realizace produktu

Účel

Snahou je garance odběratelům, vlastníkům a zaměstnancům zajistit podmínky pro řádné a kvalitní splnění jejich zakázek tak, aby všechny zakázky byly sjednány s maximální přesností. Jde o dodržení spravedlivé cenové kalkulace, technologické postupy, technická dokumentace a dodržení slíbených termínů.

Příručka jakosti

Pro dodržování všech platných norem ISO je klíčovým dokumentem Příručka jakosti. Jsou v ní obsaženy veškeré směrnice, pracovní postupy, záznamy a závazné prohlášení o politice a cílech jakosti.

Politika jakosti

Je hlavní strategický dokument, ve kterém je uveden dlouhodobý záměr provozované činnosti. Zahrnuje neustálé zlepšování efektivnosti, aktivity při plnění požadavků a rámec pro stanovování cílů jakosti (interní směrnice ISO 9001:2009).

Veškeré informace týkající se ISO 9001:2009 jsou ve společnosti uloženy jak v písemné, tak elektrické podobě.

3.2 PEST analýza

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Veškeré politické dění v České republice má vliv i na podnikání. Existuje velká řada zákonů, kterým ESPLASTY, s. r. o. podléhá. Podnik si hlídá zákony a normy, které se dotýkají odvětví, kde pracuje. Přestoupení určitého nařízení může představovat pro podnik problém, který by mohl vést až k jeho zániku nebo velkým peněžním trestům.

Mezi ty nejpodstatnější patří:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Obchodní zákoník, kterým se podnik ESPLASTY, s. r. o. rovněž musel řídit a byl důležitou součástí legislativy, byl k 1. 1. 2014 zrušen. Plně jej nahradil nový občanský zákoník, kde byly provedeny razantní změny a také nový Zákon o obchodních korporacích, který začal platit od 1. 1. 2014.

To, co se v Obchodním zákoníku týkalo smluv a vztahů mezi podnikateli, je nově přesunuto do NOZ. Zákon o obchodních korporacích (ZOK) pokrývá pouze to, co se týká vlastní úpravy společností a družstev (tedy veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, s.r.o., a.s. a družstva). ZOK přináší podnikatelům a společníkům více svobody v úpravě vztahů a záležitostí, než jak tomu bylo v obchodním zákoníku.

Mezi výrazné změny se řadí např. možnost založit s.r.o. se základním kapitálem ve výši 1 Kč. Nově uzákoněné věci jsou i pro stávající podniky. ESPLASTY, s. r. o. mohou svůj základní kapitál rozpustit právě až na výši jedné koruny. Podnik má možnost s jedním obchodním podílem spojit libovolné množství hlasovacích práv či povinností, s jiným zase výrazný podíl na zisku. Podíly u s.r.o. se mohou rozdělit tak, aby se s nimi později mohlo obchodovat jako s akciemi. Více podílů stejného druhu je příležitost sloučit do jednoho. [3]

Pokud by ESPLASTY, s. r. o. v budoucnu chtěl založit dceřinou společnost, nový občanský zákon ulehčil toto tzv. řetězení s.r.o. Do nového projektu by musel vložit peníze formou vkladu do kapitálu a tím se rizika omezí do výše vloženého kapitálu.

Každé plnění statutárních orgánů podniku ESPLASTY, s. r. o. musí být schváleno valnou hromadou. To platí i pro osoby blízké v případě, že pracují ve stejné společnosti. Zavedl se také tzv. test úpadku, který statutárním orgánům zakazuje vyplácet zisk či jiné prostředky z vlastních zdrojů, pokud by tím byl způsoben úpadek společnosti.

V případě hrozby úpadku podnik se musí nejdříve podniknout všechny dostupné kroky k jeho odvrácení, za které ručí příslušná osoba působící v podniku ESPLASTY, s. r. o. Pokud byly příslušné kroky k odvrácení provedeny, musí to osoba prokázat. Nárok na odměnu zaniká v případě prokázání, že výkon funkce dané osoby zřejmě přispěl k nepříznivým hospodářským výsledkům.

Další zákony, kterými se ESPLASTY, s. r. o. řídí, jsou např. zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 309/2006 Sb., Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů nebo nařízení vlády č. 295/2011 Sb. způsob hodnocení rizik ekologické újmy aj.

3.2.2 Ekonomické faktory

Prostřednictvím makroekonomických ukazatelů můžeme zjistit, jak se vyvíjí ekonomické prostředí. Mezi nejpodstatnější ekonomické faktory se řadí např. HDP, nezaměstnanost, inflace, měnový kurz a další.

HDP neboli hrubý domácí produkt, patří mezi nejefektivnější indikátory určující výkonnost ekonomiky. Začátek období recese v roce 2008, kdy ekonomika začala stagnovat, se podniku ESPLASTY, s. r. o. ještě nedotkla. S její postupující tendencí se znatelně projevila až v roce 2010. Došlo k výraznému poklesu poptávky. V důsledku toho se zmenšil zisk a museli být propuštěni někteří zaměstnanci. Světová krize se projevila téměř ve všech odvětvích na trhu.

Tab. 3.1

Hrubý domácí produkt v České republice za období 2006-2012

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HDP (v mld. Kč)	3 215,6	3 530,2	3 705,9	3 758,9	3 799,5	3 841,3	3843,9
HDP na 1 obyvatele	326 553	354 808	368 985	358 288	360 444	364 249	365 955
HDP (%)	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,4	1,9	-1,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z ČSÚ, 30.3.2014

V běžných cenách byl v roce 2013 v tuzemské ekonomice vytvořen HDP v hodnotě 3 881 mld. Kč, tj. o 0,9 % více než v roce 2012. Hrubý domácí produkt podle ČSÚ zveřejněn k 6. 3. 2014, byl meziroční růst 1,3% za 4.čtvrtletí 2013.Dle zpracované prognózy CNB od roku 2014 by se měl ekonomický růst zrychlovat. Meziroční srovnání HPD by mělo dosáhnout 2,2%.

Vývoj kupní síly souvisí s vývojem nezaměstnanosti. Vzhledem ke stále rostoucímu počtu nezaměstnaných se snižují i peněžní prostředky k nakupování. Kraj se potýká s poměrně velkou nezaměstnaností, která se od roku 2009 začala zvyšovat. Pokud by podnik ESPLASTY, s. r. o. potřeboval více zaměstnanců, může mít k dispozici řadu lidí s různou kvalifikací.

Tab. 3.2

Míra nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji za období 2006-2012

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezaměstnanost ČR	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0
Nezaměstnanost Zlínský kraj	7,0	5,5	3,8	7,3	8,5	7,6	7,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z ČSÚ, 12.3.2014

Inflace je definována jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jedná se o oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zbožím a službám. Její míra je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen. Důsledky hospodářské krize se zde projeví v roce 2009. Na podnik ESPLASTY, s. r. o. rostoucí ceny působí negativně, protože zákazníci snižují svou poptávku po výrobcích.

Tab. 3.3

Vývoj inflace v ČR od období 2006-2013 v %

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflace	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,5	3,3	1,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z ČSÚ, 12.3.2014

Měnový kurz má na podnik ESPLASTY, s. r. o. také výrazný vliv. Dne 7. listopadu 2013 se bankovní rada ČNB rozhodla využít měnový kurz, jako nástroj měnové politiky a zahájila devizovou intervenci. Znamená to, že budou bránit přílišnému posílení kurzu koruny pod úroveň 27 korun za euro. Oslabení kurzu koruny vůči euru se promítne i do vývoje kurzu koruny vůči jiným měnám.

Oslabení koruny vedlo k zvýšení dovozních cen. Tím se zvedla i celková cenová hladina v tuzemsku. Vlivem toho, lze očekávat nižší koupěschopnost domácností. Na druhou stranu slabší kurz alespoň podporuje české vývozy.

Rozhodnutím banky byl podnik ESPLASTY, s. r. o. zatížen hlavně z administrativního hlediska a z hlediska konkurenceschopnosti. V podniku došlo k úpravě cen. Následkem navýšení vstupních nákladů došlo ke zvýšení cen všech produktů.

3.2.3 Sociálně – kulturní faktory

Tato skupina faktorů se specializuje na vývoj obyvatelstva, jeho mobilita, vzdělávání, životní úroveň, pracovní síla a další.

Podnik ESPLASTY, s. r. o. leží v odlehle oblasti a vzdálenost od většího města je poměrně velká. Možností ke kulturním aktivitám není mnoho. Určité společenské vyžití se v lokalitě najde. Lidé však často musí dojíždět za kulturou do větších měst. Na druhou stranu zde najdeme krásnou a neporušenou krajinu, která nabízí bohaté vyžití v oblasti turistiky, za poznáním přírody.

Z hlediska pracovních příležitostí je místo nedostatečné. Většina obyvatel každý den dojíždí za prací do vzdáleného města, kde mohou uplatnit svou kvalifikaci.

Mobilita je přirozená součást života. V rámci globalizace je neustále rozvíjena a v současné době má rostoucí tendenci. V místě podniku je mobilita obyvatelstva značná. Zejména mladí lidé odcházejí do měst nebo zahraničí za prací či z osobních důvodů. Avšak celková bilance stěhování v ČR byla za minulý rok záporná, tzn. že se více lidí přistěhovalo.

V **odvětví průmyslu**, konkrétně v oblasti výroby plastových výrobků, je podnikání poměrně perspektivní. Jde hlavně o zpracovávání komponent pro další průmyslové oblasti. ESPLASTY, s. r. o. mají hned několik možností a dodávají své produkty do více odvětví. Průmyslové odvětví bude stále nabízet dostatek volných pracovních příležitostí, zejména pro pracovníky s úplným středním odborným vzděláním. [2]

Životní úroveň obyvatelstva se neustále zvyšuje v porovnání s předchozími roky. Je to v důsledku lepší dosažitelnosti produktů, rostoucí vzdělanost lidí či lepší platové ohodnocení. Podnik ESPLASTY, s. r. o. zvyšuje životní úroveň např. prostřednictvím zaměstnaneckých výhod.

Mezi poskytované výhody se řadí stravenky. Tento příspěvek patří mezi určitou formu nepeněžní výhody a je považován za nejčastěji poskytovaný benefit.

Dále podnik zaměstnancům poskytuje příspěvek na penzijní při pojištění, které se od 1.1.2013 stalo tzv. třetím pilířem důchodového systému. Tento příspěvek rovněž patří k těm nejběžnějším. V pravidelných intervalech pracovníci získávají hmotné odměny zahrnující především spotřební zboží.

3.2.4 Technologické faktory

V dnešním globalizovaném světě se vše rychle vyvíjí a podnik v rámci udržení konkurenceschopnosti musí sledovat nové trendy. Podniky by se měly zaměřovat především na to, o co je v daném odvětví zájem.

V odvětví lisování plastů podléhají vývoji hlavně stroje, výrobní procesy a produkty. V menší míře materiál či různé patenty. Co se týká podniku ESPLASTY, s. r. o. jeho zájem je hlavně obrácen na nákup nových strojů, zefektivnění výrobních procesů a rozšíření oblasti působení. Neustále se snaží obměňovat a modernizovat svůj strojový park. Zastaralé stroje by nebyly schopny vyrobit dané výrobky. Navíc by se do nich muselo investovat v rámci stupňující se četnosti oprav. Podnik se musí zajímat i o doplňkové stroje, které využívá k sušení či drcení materiálu. Nové strojové vybavení sice představuje velké finanční zatížení, ale naopak zvyšuje konkurenceschopnost, rozšiřuje nabídku poskytovaných výrobků a zefektivňuje výrobní proces.

Podnik se žádným způsobem nepodílí na podpoře vědy a výzkumu v rámci inovace výrobků. Jedná se tzv. pozici následovatele, který vyrábí stejné nebo podobné produkty jako ostatní. ESPLASTY, s. r. o. garantují kvalitu poskytovaných produktů prostřednictvím certifikátu ISO 9001:2009.

Vývoj v oblasti komunikačních technologií je rovněž pro podnik důležitý. Hlavně internet je zdroj informací a jeho význam dále roste. Podnik bohužel nemá své webové stránky, což je jeho velkou slabinou. Prostřednictvím svého webu by se prezentoval, zvyšoval tím povědomí o své existenci či aktivitách a uváděl přesnou nabídku svých výrobků.

3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza se řadí mezi skupinu významných metod zkoumající konkurenční neboli oborové okolí. Podnik by měl mít neustále na paměti, že se kolem něj vyskytuje konkurence, která jej ohrožuje.

Ke zpracování Porterova modelu byly použity interní dokumenty podniku a další informace byly zjištěny při osobním pohovoru s odpovědnou osobou podniku. Informace o konkurenci byly zjištěny na jejich internetových stránkách.

3.3.1 Rivalita podniků v segmentu

V dnešní době se neustále zvyšuje tlak konkurence. To platí i v odvětví výroby plastů a komponent pro pyrotechniku podniku ESPLASTY, s. r. o. V rámci celé České republiky působí opravdu velmi mnoho konkurentů. Pro srovnávání však byli vybráni jen ti nejvýznamnější ze Zlínského kraje, kde podnik působí.

Mezi významné konkurenty patří:

ZÁLESÍ a.s. - je soukromá společnost, která působí na trhu již od roku 1952. Výrobní program mají téměř totožný s podnikem ESPLASTY, s. r. o. Jejich prioritou je výroba plastových dílů technologií vstřikováním. Hlavní je zaměření na automobilový průmysl, elektrotechnický a obalový průmysl. Disponují vlastní vstřikovou i nástrojárnou. Jsou držiteli několika certifikátů, jako např. ISO 9001, 14001, ISO/TS 16949 a další. [21] Patří mezi největší konkurenty.

PLASTVALM, s. r. o. – podnik s dlouholetou tradicí v oboru lisování plastů, výroby vstřikovacích forem, střížných nástrojů, přípravků a různých náhradních dílů. Působí na trhu od roku 1995. Vlastní dvě výrobní střediska, a to lisovnu a nástrojárnu. Nabízejí lisování technických plastových výlisků do hmotnosti 200 gramů, montáže a kompletace výrobku, výrobu vstřikovacích forem a mnoho dalšího. Dosáhli certifikace jakosti ČSN EN 9001:2008.[19]

Kastek komponenty, s. r. o. - firma vznikla v roce 1999 jako ryze česká společnost. Předmětem podnikání se stala výroba technických výlisků a obuvnických komponentů. Již od zahájení činnosti vyráběla společnost drobné technické výlisky zejména

pro nábytkářský průmysl. Začátkem roku 2003 nastal pokles poptávky obuvnických komponentů. Kvůli tomuto důvodu se vedení společnosti rozhodlo pro rozšíření produkce technických výlisků.[14] Z pohledu konkurence může ESPLASTY, s. r. o. ohrozit zejména v oblasti technických výlisků pro automobilový průmysl. Vzhledem k tomu, že však v této oblasti nepůsobí mnoho let, nemají tradici v oboru a rozšířenou pověst.

Zlín Precision s.r.o. - je středně velký podnik, který se zaměřuje na výrobu technických plastových dílů technologií vstřikování, jejich následnou povrchovou úpravu a kompletaci. Díky podpoře z mateřské společnosti Andreas QuellmalzGmbH, mohla společnost v oblasti výroby plastových dílů nabídnout svým zákazníkům komplexní servis a know-how již od začátku své existence v roce 2001, se sídlem ve Zlíně. Mají zavedený certifikovaný systém řízení jakosti podle normy ISO 9001. V roce 2008 v oblasti řízení jakosti dosáhli shody s požadavky normy ISO TS 16949 a ISO 14001. [22]

Formika, s. r. o. - byla založena v roce 1992 jako malá rodinná firma. Na začátku se činnost firmy zaměřovala pouze na výrobu malých vstřikovacích forem a kovoobrábění. V současné době nabízejí ucelený soubor služeb a činností, mezi které se řadí podpora při vývoji dílů a forem, zajištění výroby lisovacích forem a vstřikování dílů nebo montáž a kompletaci sestav a funkčních celků. Mají zavedené systémy kvality a environmentu. Proto získali certifikáty dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. [13]

SuJuk, s. r. o. – je společnost sídlící v Uherském Brodě a založena v roce 1992. Zabývají se rovněž produkcí plastů technologií vstřikováním. Můžeme u nich najít různé plastové zátky, kluzáky, stavěcí šrouby a další dílce. Mezi doplňkovými výrobky, které poskytují, patří plastové nazouvací lžíce, plastové kladky, cívky apod. [20]

V tabulce je znázorněno srovnání podstatných konkurentů z různých hledisek:

Tab. 3.4

Srovnání konkurenčních podniků působících v odvětví

Podnik	Základní kapitál (Kč)	Roční obrat (mil. Kč)	Počet vstřikolisů (ks)	Počet zaměstnanců
ESPLASTY, s. r. o.	100 000	28	17	56
SuJuk, s. r. o.	105 000	10	4	10
Kastek komponenty, s. r. o.	100 000	45	10	45
Zlín Precision	200 000	-	-	80
Formika, s. r. o.	200 000	100	11	100
Zálesí, a. s.	142 200 000	500	34	500
Plastvalm, s. r. o.	100 000	-	10	25

Zdroj: vlastní zpracování na základě internetových podkladů [1] 14. 3. 2014

Dále jsou uvedeni konkurenti, kteří nepatří mezi nejdůležitější:

- AJ Plast, s.r.o.
- Octopus, spol. s. r. o.
- Fremach Morava, s. r. o.
- R & M plast
- Kovoplast, výrobní družstvo a další

3.3.2 Vstup nových konkurentů

Každý nový podnik na trhu představuje konkurenci ovlivňující určitým způsobem všechny, kdo již v odvětví působí. Nová konkurence, která může ohrozit podnik ESPLASTY, s. r. o. zahrnuje podniky, které jsou nově vznikající a začínají. Další konkurenty představují podniky rozšiřující svou produkci či nacházející nové trhy.

V odvětví, kde ESPLASTY, s. r. o. podniká, je konkurence už tak docela široká. Vstup na trh je volný. Důvodů, proč však na něj ale každý nemůže vstoupit, je hned několik.

Je důležité zmínit bariéry, které jsou nejpodstatnější:

- **kapitálová náročnost** - neboli vysoké vstupní investice. Nově vznikající podnik má pořizovací náklady na: výstavbu výrobní haly, skladů, pořízení odpovídající manipulační techniky a jiné. Překážka pro vstup do odvětví plastů se skrývá hlavně v investicích do specializovaných výrobních zařízení. ESPLASY, s. r. o. disponují 17 vstřikolisy, z toho všechny se pohybují v řádu několika milionů korun. Každý podnik, aby mohl normálně fungovat, musí mít k dispozici několik strojů. Kvůli konkurenci, globalizaci a modernizaci je nutná jejich obměna po určité době. V tomto případě mezi další vybavení pro výrobu patří stroje k sušení materiálu, drcení odpadů z výroby, temperační stroje, přídavná zařízení pro vstřikolisy, atd.
- **kvalifikovaní pracovníci** - hlavně na servis a řízení specializovaných strojů. ESPLASTY, s. r. o. proto zaměstnávají pracovníky, kteří jsou zaměřeni na seřizování výrobních zařízení. Správnost fungování a nastavení stroje je předpokladem k vyhotovování hodnotných výrobků. Pracovníci obsluhující příslušné stroje musí být řádně zaškoleni.

Mezi další překážky vstupu na trh může patřit vysoce moderní technologie, loajalita zákazníka k výrobcí nebo pověst a tradice podniku. V současnosti se však nepředpokládá příchod konkurence do oblasti, kde podnik EPSLASTY, s. r. o. působí.

3.3.3 Substituční produkty

Hrozba substitučních výrobků je v oblasti lisování plastů v aktuální době téměř nulová. Substituty, které by plně vystřídaly přijatelné vlastnosti a přínosy plastových výlisků se na trhu neobjevují. Komponenty z plastu jsou hodnoceny jako hospodárnější, efektivnější a levnější např. oproti kovovým součástkám. Ty se hojně používaly dříve, postupně se začaly kombinovat a některé byly plně nahrazeny plastovými výrobky.

3.3.4 Hrozba vyjednávací síly odběratelů

Podnik ESPLASTY, s. r. o. je na českém trhu mnoho let. Za svou existenci získal mnoho zákazníků, kteří se postupem času mění. Díky své tradici a dobré pověsti řada zákazníků zůstává.

Na základě interních vnitropodnikových analýz není vyjednávací síla odběratelů moc velká. Nejpodstatnější část se skládá z velkého počtu malých firem. Z tohoto důvodu se nepřepokládá, že by odběratelé disponovali velkou silou. Zmírňuje se také nebezpečí související s jejich ztrátou. Všechny, zejména dlouhodobější zakázky jsou významné, protože především mají vliv na zisk podniku. Vyjednávací předpoklady se diferencují podle druhu produktu a konkrétních zákazníků. Množství konkurence v odvětví, či jejich významnost také působí na vyjednávací pozici odběratelů.

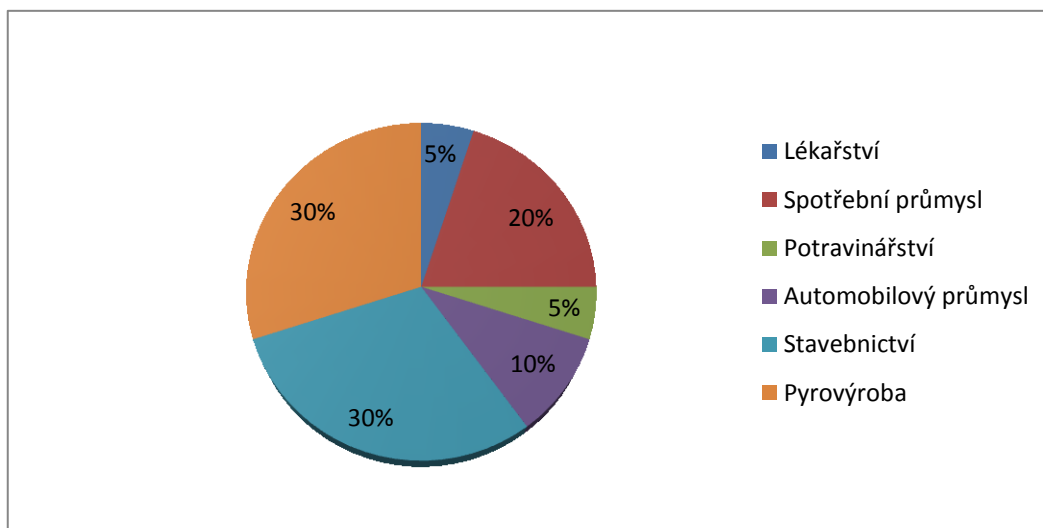
Odběratele můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří ti, kteří své výrobky dále nekompletují, ale dodávají je konečným spotřebitelům na trhy v ČR nebo v zahraničí. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří výrobky od společnosti ESPLASTY, s.r.o. dále kompletují či podrobují dalším procedurám. Především jsou to výrobky v zdravotnickém odvětví, které jsou opět určeny pro trh v ČR nebo v zahraničí.

Podnik ESPLASTY, s. r. o. klade důraz na zákazníka a dané požadavky. Chce, aby jeho potřeby byly maximální měrou uspokojovány. Snaží se poskytovat kvalitní produkty a získat tak dobré hodnocení a pověst, čímž si mj. zajišťuje konkurenceschopnost.

V rámci nezveřejňování konkrétních odběratelů jsou zde vyjmenovány pouze jednotlivé odvětví, kde ESPLASTY, s. r. o. dodávají své produkty. V grafu 3.2 je znázorněno, jak se konkrétně podílí na tržbách. Můžeme vidět, že pyrovýroba a stavebnictví přinášejí podniku dohromady nadpoloviční část a jsou tedy nejdůležitější. Spotřební průmysl je hned za nimi, čímž patří mezi tři nejvýznamnější odvětví. Automobilový průmysl, lékařství a potravinářství se podílí na tržbách pouze malými procenty. Žádné klíčové zákazníky zde tedy nenajdeme.

Graf 3.2

Podíl jednotlivých odvětví na tržbách podniku ESPLASTY, s. r. o. v %



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových dat společnosti ESPLASTY, s.r.o.

3.3.5 Hrozba vyjednávací síly u dodavatelů

Podnik ESPLASTY, s. r. o. má poměrně mnoho dodavatelů. Dodávky jsou pro zajištění existence podniku důležité. Podnik si hledá dodavatele na základě několika hledisek. Patří mezi ně kvalita, cena, spolehlivost, distribuce, lokalita apod. Ceny dodavatelů se podílí na vypočítání konečné ceny produktů podniku.

Podnik nakupuje konkrétní typ materiálu pouze u několika málo vybraných dodavatelů, kteří splňují vymezené požadavky. V případě výpadku dosavadních dodavatelů má podnik ESPLASTY, s. r. o. k dispozici náhradní dodavatele.

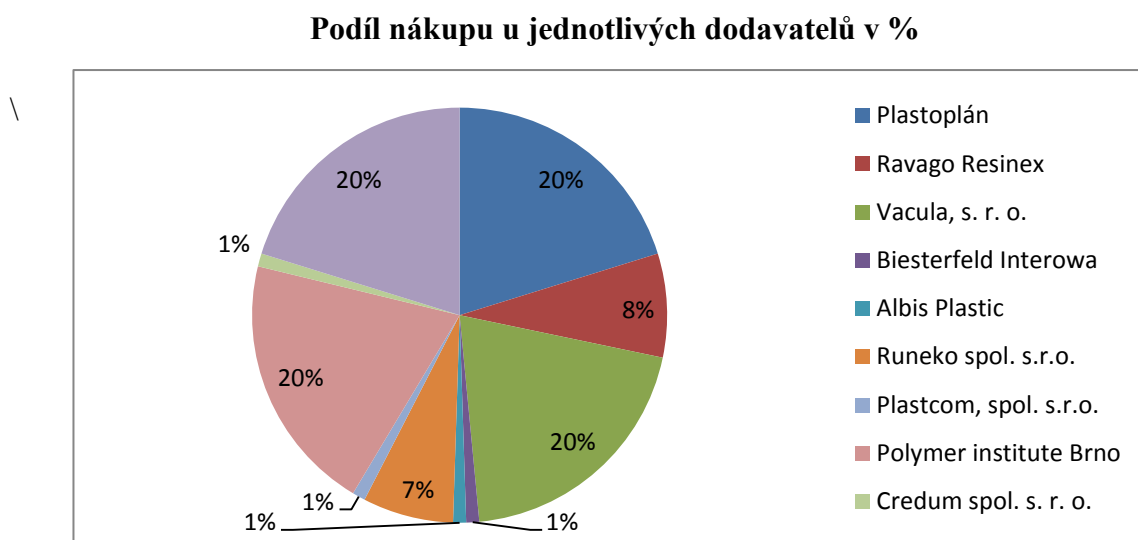
Vyjednávací síla je malá, protože trh je nasycen dodavateli s podobnými či stejnými produkty. V případě možnosti ukončení spolupráce či zkrachování konkrétního dodavatele podnik nebude nijak postižen. Ve velmi krátké době je schopen si najít mnoho nových firem nabízející produkty či materiály, ze kterých jsou pak následně zpracovávány dané výrobky.

Konkrétní dodavatele můžeme diferencovat podle oblasti, kam se podle účetnictví oběžný a dlouhodobý majetek zařazuje. Patří zde základní materiál, pomocné látky, barviva a dlouhodobý hmotný majetek -stroje.

- základní materiál dodávají firmy: Ravago Resinex, Vacula, s. r. o., Biesterfeld Interowa, Albis Plastic, Runeko spol. s.r.o., Plastcom, spol. s.r.o., Plastoplan, Polymer Institute Brno, Credum spol. s. r. o., Fortischem, a.s.
- pomocné látky- Velox, s. r. o. a Spectra spol. s. r. o., Gabriel – Chemie, Synthesia a s., Lifocolor, s. r. o.
- stroje – *KraussMaffei Technologies GmbH*, *Wittmann Battenfeld CZ spol. s. r. o.* a *Ferromatik Milacron GmbH*

Graf 3.3 ukazuje podíl nákupu u jednotlivých dodavatelů podniku ESLASTY, s. r. o. Graf obsahuje pouze podniky, u kterých se nakupuje základní materiál. Většinou se jedná o plastové granuláty nebo polymery. Podíly u skupiny pomocné látky nebo stroje je neefektivní znázorňovat. Neboť počet dodavatelů je nízký, tudíž zastupují velké podíly a četnost objednávání je nízká.

Graf 3.3



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových dat společnosti ESPLASTY, s.r.o.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza

Metoda SWOT je určena k posuzování vnitřních a vnějších faktorů okolí podniku ESPLASTY, s. r. o. Tabulka obsahuje čtyři kvadranty, pod kterými najdeme Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky, Opportunities (příležitost) a Threats (hrozby).

Proces pro vypracování SWOT analýzy

Základem pro zpracování SWOT analýzy bylo důkladné a chronologické prostudování okolí podniku ESPLASTY, s. r. o. Jelikož by tato analýza mohla být velmi obsáhlá, ke zpracování jsou vybrány pouze elementy, které patří mezi ty nejdůležitější.

Pro celkovou přehlednost budou nejdříve všechny faktory uspořádány ve SWOT matici, kterou najdeme v příloze 2. Poté bude uveden jejich podrobnější popis. Všechny uvedené faktory byly důkladně zkontrolovány s odpovědnou osobou podniku.

Cílem SWOT analýzy bude upozornit podnik na jeho stávající situaci a jak je možné ji ovlivňovat do budoucna. Prostřednictvím tohoto rozboru pak podnik může zvýšit svou konkurenceschopnost v odvětví.

Analýza vnitřního prostředí

U vnitřního prostředí se hodnotí faktory, které jsou v přímé kompetenci podniku ESPLASTY, s. r. o. Na rozdíl od vnějšího prostředí je tady možnost ovlivnění a změny. Veškeré položky se hodnotí vzhledem ke konkurenci.

3.4.1 Silné stránky

- **Kvalita poskytovaných produktů** - podnik je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2009. Na základě toho může svým zákazníkům garantovat kvalitní výrobky a oni tak mají jistotu, že výroba je řízena systematicky a v souladu s danými principy. Podnik se dlouhodobě zaměřuje na trvalé zvyšování efektivnosti procesů a s tím související kvality produktů. Poskytování kvalitních produktů bylo podnikem vymezeno jako jeden z nejdůležitějších prvků a patří mezi jejich nejsilnější stránky.

- **Moderní strojový park** – podnik má kvalitní zázemí v podobně výrobního zařízení. V průmyslovém podniku zaujímají stroje důležitou pozici. Společnost ESPLASTY, s. r. o. pravidelně dle technického stavu strojů svůj strojní park obměňuje a modernizuje. Staré stroje, které již nevyhovují a neodpovídají aktuálním požadavkům, jsou vyřazeny. V rámci toho se tak neustále rozvíjí nabídka nových výrobků, které umožňují vyrábět požadované technicky náročnější výrobky.
- **Kvalifikovaní pracovníci** – zaměstnanci podniku se většinou skládají z lidí bydlících v místě sídla podniku. Mnoho z nich v podniku pracuje dlouhodobě. Pracovníci jsou tedy velmi manuálně zruční a zkušení. V případě nových produktů jsou řádně proškolení. Důraz se klade na pracovní efektivitu a kooperaci činností. Každý z pracovníků podniku zodpovídá za kvalitu svých výrobků. Kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci jsou velmi důležití. V rámci BOZP podnik poskytuje dobré a bezpečné pracovní prostředí a podmínky k požadovanému výkonu práce.
- **Dlouhodobé vztahy s dodavateli i odběrateli** - některé podniky mění neustále své dodavatele, protože hlavním rozhodujícím kritériem je výše ceny. ESPLASTY, s. r. o. má naopak relativně ustálený okruh, který je osvědčený. Mezi nejdůležitější předpoklady patří kvalita a cena dodávaného zboží. Dodavatelé také poskytují důležité informace týkající se vlastností materiálu, testování nových materiálů a součástí jsou také atesty informující o parametrech materiálů. Na své dodavatele se mohou spolehnout, protože na základě dlouhodobé partnerské spolupráce znají jejich výrobní procesy, organizování, způsob vyjednávání a v neposlední řadě jeho cenové možnosti. Vztahy s odběrateli jsou rovněž budovány na bázi důvěry a stejném principu. Tato skutečnost vždy přináší oběma zúčastněným stranám pozitivní hodnotu.
- **Tradice v oboru**- podnik působí na trhu řadu let, během nichž si vytvořil dobrou pověst a pozitivní hodnocení. Na základě toho se zákazníci neustále vrací. Prohlubují vztahy s podnikem prostřednictvím dlouhodobé partnerské spolupráce, jak bylo popsáno v předchozím bodě.

- **Široký sortiment nabízeného zboží** – patří mezi důležité silné stránky. Podnik vzhledem k vybavení svého strojového parku dokáže vyrobit mnoho rozdílných výrobků. Vše záleží na požadavcích zákazníků. V současné době dodává produkty do různých odvětví, mezi které patří spotřební, automobilový, stavebnictví a další. Vedení podniku chce co nejvíce využívat své výrobní zařízení. Proto v případě menšího počtu zakázek poskytují své volné výrobní kapacity.
- **Flexibilita v manažerských činnostech a rychlost rozhodování** – pružnost a schopnost přizpůsobovat své chování novým požadavkům a situačním podmínkám je základem pro organizování a vedení podniku.
- **Solventnost** – ESPLASTY, s. r. o. nevyužívají žádný cizí kapitál pro financování svých aktiv. Pokud by v budoucnu chtěly investovat např. do nějakého projektu, tak aktuální pozice nezadluženosti je výhodná.

3.4.2 Slabé stránky

- **Závislost na důležitých zákaznících** – tato slabá stránka je vymezena jako nejrizikovější. Podnik si je plně vědom toho, že čím je menší okruh zákazníků, tím větší hrozbu představují. Neustále je zde i hrozba jejich odchodu ke konkurenci. Další riziko představuje i jejich ukončení činnosti anebo finanční potíže. V důsledku toho by přestaly platit. Je tedy lepší diverzifikovat riziko a mít více zákazníků z různých odvětví, ale to však představuje náročnost řízení výroby.
- **Nedobytné pohledávky** – část faktur nebyla zaplacená do své splatnosti a jejich šance na vymahatelnost je nízká. Podnik tak přichází o peníze, které by mohl dále investovat. Tyto částky mají také dopad na výši zisku.
- **Vysoké náklady na vstupní materiál** - ceny všech materiálů jsou poměrně drahé. Většinou se objednává větší množství, a proto je na začátku zaplacená vysoká částka. Podnik má tak v zásobách vázány velké finanční prostředky.
- **Špatné geografické umístění** – podnik se nachází na poměrně odlehlém místě. Vzdálenost od většího města je velká, což má vliv na budování dobré a kvalitní

komunikace nebo blízkost svých zákazníků. Také je zde velká vzdálenost silnice pro rychlou přepravu. Náklady na dopravu jsou tedy vyšší. Uvedená slabá stránka může mít podstatný vliv u současných i potenciálních nových odběratelů při výběru dodavatele.

- **Nízká reklama a propagace** - obecně platí, že v průmyslovém odvětví je nejlepší formou osobní prodej, který se hlavně využívá u složitého, nákladného zboží a na trzích, kde je větší počet menších prodejců. Podnik však neinvestuje skoro žádné prostředky do rozsáhlejší reklamy a hlavně neprovozuje žádné internetové stránky. Zákazníci tedy přicházejí o informace týkající se např. vybavenosti podniku, šíře poskytovaných produktů a jejich ceně či certifikace, které společnost obdržela. Investování alespoň do internetových stránek by mohlo podniku přinést nové zákazníky.
- **Nedostatečné vyhodnocování trhu** - absence vyhodnocování průběžné pozice podniku na trhu je další slabou stránkou. Pokud by průběžně prováděl průzkum, mohl by se dozvědět informace, které vedou k pochopení požadavků trhu. Dostal by odpověď na otázky týkající se nákupního chování zákazníků a jejich požadavků, kvalita distribuce, informace o produktech či cenách v porovnání s konkurencí a další.

Ke zpracování SWOT matice bude využit bodovací systém, který je přehledný. Jsou zde hodnoceny silné a slabé stránky podniku ve dvou kategoriích. Bodové hodnocení je pětistupňové. Z toho 1=nevyhovující, 2=uspokojivé, 3=dobré, 4=výborné, 5=nejlepší platí u silných stránek. Zatímco body u slabých stránek mají opačnou sestupnou tendenci. Po dosazení do příslušné SWOT matice byly získány na základě konzultací a dostupných vnitropodnikových dat podniku ESPLASTY, s. r. o. Celková tabulka je v příloze 3.

Celkový výsledek z tabulky je uveden ještě pro vizuální podobu uveden v grafu, který najdeme v příloze 5. Podle něj vidíme, že drtivá většina položek je soustředěna do pravého horního rohu. Tedy v kvadrantu s vyšší výkonností i závažností. Zbytek hodnot je rozložen mezi dolní pravou a levou částí. Zatímco levý horní kvadrant zůstal úplně prázdný.

Za nejlepší nejsilnější stránku je považován moderní strojový park. S tím souvisí další silný prvek, který představuje kvalitní výrobky a široký sortiment. V případě nedostatečného

vybavení výrobních strojů by podnik nedisponoval ani uvedenými dvěma výhodami. Celkové podnikání je postaveno na poskytování kvalitních a rozmanitých výrobků.

Největší slabou stránkou podniku ESPLASTY, s. r. o. je závislost na důležitých zákaznících. Platí zde stále hrozba jejich odchodu ke konkurenci či finanční potíže. Do druhé nejrizikovější slabé stránky se řadí vysoké vstupní materiály. Podnik do něj musí neustále investovat a proto má na něm vázané vysoké finanční prostředky.

Analýza vnějšího prostředí

Analýza zahrnuje vše, co se nachází vně podniku ESPLASTY, s. r. o. a leží mimo jeho kontrolu. Dochází k vymezení relevantního prostředí a faktorů, které jej mohou ovlivňovat.

3.4.3 Příležitosti

- **Doplňkové služby** - nejpodstatnější příležitost se jeví v poskytování dodatečných služeb pro zákazníky. Mohlo by se např. jednat o službu montáž plastů a jejich celková kompletace. Pokud se podnik rozhodne rozšířit svou nabídku o kvalitní služby, mělo by to výrazný vliv na zisk. Pro zákazníky by to znamenalo poskytování další přidané hodnoty.
- **Nové zakázky** – větší investice pro hledání nových zakázek by bylo pro podnik velice přínosné. Zejména zakázky od nových odběratelů. S tím souvisí průnik na nový trh, což ale bývá složité a podnik se na to aktuálně nesoustřeďuje. Mohlo by jít o trhy domácí, ale i zahraniční, se kterými má již také nějaké zkušenosti. Jde zároveň o jednu z větších příležitostí, kterou by měl podnik využít.
- **Zvýšení propagace** - tato příležitost souvisí s bodem, který je uveden u slabých stránek. Nedostatečná reklama je omezující. Podnik by se měl zaměřit minimálně na tvorbu webových stránek, kde by zákazníci získávali primární informace. Určitou formu propagace představují upomínkové a dárkové předměty s natištěným logem společnosti. V této menší propagaci by se měl podnik nadále angažovat.

- **Certifikace** - jednalo by se o další rozšíření certifikace, která by pro ni byla příležitostí ve zlepšení pozice vůči konkurenci a zdokonalení systému řízení organizace. Podnik by mohl získat certifikát ISO 14001:2004. Jde o systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím firmy začleňují péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu. V případě rozšíření svých služeb do automobilového průmyslu, by mohl podnik usilovat o získání certifikace systému managementu kvality podle ISO/TS 16949.
- **Export do zahraničí** – podnik vyvází zatím na Slovensko. Jedná se však o poměrně malou část produkce výroby. Proniknutí na další zahraniční trhy může mít pozitivní dopady zejména na ekonomický růst. Po následné kompletaci u odběratele jsou dále výrobky distribuovány do celého světa, např. USA Nový Zéland, Saudská Arábie a další.
- **Rostoucí nezaměstnanost** – v případě odchodu kvalifikovaných zaměstnanců nebo potřeby zvýšení jejich počtu je možnost výběru z mnoha dalších zájemců.
- **Rozšíření a inovace výroby** – je rovněž bráno jako dobrá příležitost k rozšíření nabídky poskytovaných produktů. Podnik má určité předpoklady k rozšíření aktuální výroby a inovace zastaralé produkce.
- **Spokojenost zákazníků** – důsledně uplatňovaná orientace na zákazníka se v konečném výsledku promítá v úrovni jeho spokojenosti. Podnik se zajímá především o získávání nových zákazníků. Péče o stávající i nové zákazníky je rovněž na vysoké úrovni.
- **Rostoucí technologický vývoj strojů** – neustále se vyvíjecí trendy v průmyslu mohou zajistit další výhodu v dosažení konkurenceschopnosti. Evropská unie se snaží propojit kvalitní výzkum a vývoj se vzděláním a průmyslem a docílit tak trvale udržitelného růstu v zemích EU.

3.4.4 Hrozby

- **Současná konkurence v odvětví** - je ohrožení, které je pro podnik nejrizikovější. Na průmyslovém trhu v odvětví plastů je konkurence značná. Dá se říct, že trh je saturovaný. Proto se podnik musí snažit od konkurence odlišit, což je taky těžké. Vždy je tu vysoké riziko ze strany konkurence, která může např. nasadit agresivní taktiky v oblasti cen, marketingu a podobně.
- **Změny cen materiálu** - materiál podnik kupuje od různých výrobců materiálů z ČR i ze zahraničí. Také od společností, které jsou pouze jejich přímými obchodními zástupci v ČR. ESPLASTY, s. r. o. mají u konkrétních dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracují, stanoveny smluvní ceny vždy na určité období. Ceny materiálu se mění také podle inflace a řadě jiným faktorů.
- **Platební neschopnost odběratelů** - neboli insolvence se projevuje při nesplácení dluhů i přes snahu dlužníka dluh věřiteli splatit. Daná hrozba je riziko, které by se odrazilo hlavně na zisku podniku. V horším případě se z toho statnou i další, nedobytné pohledávky.
- **Legislativní změny** – k 1. 1. 2014 nastaly změny kolem legislativního opatření. Byl zrušen obchodní zákoník a vstoupil v platnost nový občanský zákoník. Také vznikl nový zákon o obchodních korporacích. Podnik si tak musí hlídat nové změny, které tyto zákony přinesly. Pokud by byly změny i v DPH a jeho případné navýšení, mělo by to vliv i na zvýšení ceny vyráběných produktů.
- **Požadavky zákazníků** – mohou také představovat hrozbu. Příliš vysoké nároky mohou být nesplnitelné, a to jak v oblasti časové, tak kvalitativní. Odběratelé by pak mohli přecházet ke konkurenci. ESPLASTY, s. r. o. se však snaží veškeré požadavky zákazníků akceptovat a přizpůsobovat se jim.
- **Nová konkurence** – se může objevit kdykoliv, ať už na domácím nebo zahraničním trhu. Pro ESPLASTY, s. r. o. by byla rozhodující hlavně na tuzemském trhu.

ve Zlínském regionu. Nová konkurence představuje riziko, protože může přinést lepší produkty a jejich výhodnější cenové ohodnocení.

- **Růst vyjednávací síly odběratelů** – zákazníci chtějí vysokou kvalitu, ale za nízké ceny. V důsledku toho může jejich vyjednávací síla vzrůstat a způsobovat čím dál větší tlak na podnik.

Ke zpracování SWOT matice pro příležitosti a hrozby je rovněž využit bodovací systém, kde platí stejné pětistupňové bodové ohodnocení. Vyplněnou tabulku najdeme v příloze 4.

Hodnocení vnějšího prostředí jsou rovněž znázorněny i pomocí grafu v příloze 6. Opět jsou výsledky převážně soustředěny v pravém horním kvadrantu. V levém horním a dolním kvadrantu jsou zbývající prvky. V pravém dolním rohu není soustředěno nic.

Nejlépe hodnocená příležitost spočívá ve spokojenosti zákazníků. S tím souvisí i další příležitost, která představuje nové zakázky. Zakázky by se mohly získat prostřednictvím nových zákazníků, ať už na současném nebo novém trhu.

K největším hrozbám zařazujeme platební neschopnost odběratelů, jelikož by mohli přejít až na formu nedobytných pohledávek. Protože v dnešním vysoce konkurenčním prostředí se vše rychle mění a vyvíjí. V důsledku toho musí být podnik vždy připraven na různé situace. Další hrozba, která by mohla snížit výkonnost podniku je nová konkurence nebo vyjednávací síla odběratelů.

4 Vyhodnocení poznatků a návrh doporučení

Z výsledku analýzy pro podnik ESPLASTY, s. r. o. vyplynuly na zlepšení aktuální situace návrhy a doporučení, jak si udržet konkurenceschopnost. V teoretické části byly konkrétně popsány metody PEST, SWOT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Praktická část se zabývala jejich aplikací na daný podnik.

Po vypracování analýz jsou přesně definovány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Podnik má také přehled o svých dodavatelích, odběratelích nebo konkurentech. Je zde proveden také ucelený přehled makroprostředí, které jej neustále ovlivňuje.

Mezi ty nejpodstatnější faktory, které by podnik měl v rámci konkurenceschopnosti řešit, patří:

- **Webové stránky**

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, podnik nemá žádné vlastní internetové stránky. Internet v současném světě je nezbytný prostředek k získávání informací. Vyhledávače poskytnou nabídku mnoha podniků vyrábějící stejné nebo podobné produkty. Zákazníci jsou ochuzeni o prvotní informace o podniku a jeho přesných produktech. Investice do webových stránek a jeho designu by určitě vedlo k získání nových zákazníků. ESPLASTY, s. r. o. by si mohl založit buď stránky zdarma v základní a jednoduché podobě, což by bylo vytvořeno pod záštitou ještě jiné organizace. Další možnost je využití specializovaných firem k vytvoření samostatné webové stránky. Jejich ceny se pohybují od 3 000 Kč až po desítky tisíc korun.

- **Udržení stávající kvality výrobků**

Podnik ESPLASTY, s. r. o. získal certifikaci mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2009. Systém managementu kvality poskytuje garanci poskytovaných kvalitních výrobků. Platnost tohoto certifikátu má podnik do roku 2014. Určitě by se měla zaměřit na jeho prodloužení. Podnik v současné době a při jeho aktuální situaci nepotřebuje další certifikát v oblasti kvality výroby. Pokud by momentálně o nějaký certifikát chtěl usilovat, mohlo by jít o získání certifikátu ISO 14001:2004, jde o systém environmentálního managementu. Podnik by byl zainteresován do systematického přístupu k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání. Další možnost rozšíření by spočívalo v získání certifikace systému managementu kvality podle ISO/TS 16949. Ale jen v případě, že poskytne více produktů do automobilového průmyslu.

- **Nedostatečné vyhodnocování trhu**

Podle odpovědné osoby v podniku bylo zjištěno, že se nedělá téměř žádná analýza trhu. Myslím si, že znát situaci na trhu by se vyplatilo. Podnik by získal aktuální informace např. o nových konkurentech vstupujících na trh. Zjištění o stávající konkurenci, jaké poskytují produkty a v čem jsou lepší nebo horší. Podrobnosti o stavu aktuálních trendů, nebo případných substitučních produktů, které se na trhu vyskytnou. Průzkum trhu by podal zprávu také o zákaznících. To vše by přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti. Neboť podnik by se mohl lépe přizpůsobit nákupnímu chování zákazníků, jejich přesným požadavkům a zlepšovat svou nabídku. Podnik by si mohl provést určitý průzkum trhu sám, např. pomocí dotazníků, dotazování či experimentu. Druhá varianta je opět pověřit kvalifikovanou firmu či osobu.

- **Nové trhy**

Podnik působí hlavně v České republice. Část své produkce vyváží i na Slovensko. Pokud by se rozhodl rozšířit svůj okruh zákazníků do dalších zemí, bylo by to velice přínosné. Nový zákazníci by poskytli další možné předpoklady pro růst podniku. Prozatím by mohli uvažovat o vyvážení produkce o nejbližšího státu, jako je Polsko nebo Rakousko.

- **Rozšíření nabídky**

Rozšiřování nabízených produktů nebo zavedení doplňkových služeb by podniku ESPLASTY, s. r. o. přineslo výhody a zvýšení jeho flexibility. Dle mého názoru, by službu jako montování plastů nebo jejich celkovou kompletaci odběratelé uvítali. Inovace a rozšíření stávajících produktů by rovněž mělo pozitivní dopad. Mohli by dodávat produkty do nového odvětví, výrobky nových tvarů, barev a další.

Mezi další faktory ke zlepšování patří dobré obchodní vztahy s dodavateli a zákazníky, sledovat vývoj technologického zařízení a nadále udržovat dobrou pověst.

Na základě analýzy informací z podniku i vnějšího prostředí byla navržena možná řešení, která jsou doporučena k postupné realizaci. Vedení podniku ESPLASTY, s. r. o. se pak rozhodne, zda uvedené doporučení použije při rozhodování a zda by jim pomohl zlepšit svou aktuální situaci. Ze souhrnu všech poznatků, které z analýzy vyplynuly, je možno konstatovat, že podnik má poměrně dobré postavení na trhu. Pokud chce však udržet stávající situaci, měl by investovat do výše uvedených doporučení.

5 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na konkurenceschopnost podniku. Cílem této práce bylo posouzení konkurence podniku ESPLASTY, s. r. o. ležícího na území Zlínského kraje v ČR. Poté podat návrhy a doporučení pro další vývoj, aby byl podnik více konkurenceschopný a upevnil své dosavadní postavení na trhu.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na specifikaci a vysvětlení pojmů, které se vztahují k dané problematice. Téma konkurenceschopnost je velmi obsáhlé, a proto byly vybrány pouze klíčové prvky. Také bylo popsáno podnikatelské prostředí. Poté byl proveden detailní rozbor metod, které byly v praktické části aplikovány na daný podnik.

Pro analýzu konkurence byl zvolen podnik ESPLASTY, s. r. o., který se zaměřuje hlavně na výrobu plastů technologií vstřikováním a další činnosti. V praktické části byl nejdříve představen podnik zahrnující jeho popis předmětu podnikání, historie a organizační struktura.

Poté na základě stěžejních metody byla vyhodnocena situace v podniku a jeho okolí. V PEST analýze bylo zjištěno, jak makroprostředí ovlivňuje podnik. Přiblížila politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které samotný podnik nemůže svým působením nijak ovlivnit. Porterův model pěti konkurenčních sil definoval vztahy týkající se dodavatelů, zákazníků nebo konkurentů.

Bylo vyhodnoceno, v jaké míře je podnik EPSLASTY, s. r. o. ohrožen příchodem nové konkurence či substituční produkty. Poslední metoda byla SWOT analýza, která určila silné a slabé stránky podniku z hlediska vnitřního prostředí. Dále příležitosti a hrozby u vnějšího prostředí.

Poslední část bakalářské práce byla věnována návrhům a doporučením. Pomocí nich by mohl podnik zvýšit svou konkurenceschopnost a také získat silnější a stabilnější postavení na trhu. Podniku ESPLASTY, s. r. o. byly tedy doporučeny nejpodstatnější problémy, které by měl řešit. Jedná se o tvorbu webových stránek, rozšíření či inovace produktů a udržení jejich kvality, průnik na nové trhy nebo průběžné vyhodnocování trhu.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. Základy podnikání. ISBN 80-86122-75-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vzd. Praha: VŠE, 1997, 90 s. ISBN 8070799208.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 359 s. Expert. ISBN 978-80-247-3259-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

- [1] ABC. *Hutnictví a strojírenství - Firmy*. [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://firmy.abc.cz/hutnictvi-strojirenstvi/>.
- [2] BUDOUCNOST PROFESÍ. *Výroba pryžových a plastových výrobků*. [online], [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>.
- [3] BUSINESSCENTER. *Občanský zákoník - nový od 1. ledna 2014*. [online], [cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.
- [4] BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*. [online], [cit. 25. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.
- [5] BUSINESSINFO. *Co přinese podnikatelům nový občanský zákoník*. [online], [cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-podnikatelum-prinese-novy-obcansky-zakonik-44233.html>.
- [6] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Prognóza*. [online], [cit. 25. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/.
- [7] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky*. [online], [cit. 25. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html.
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Pohyb obyvatelstva – rok 2013*. [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>.
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Obyvatelstvo*. [online], [cit. 22. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xz>.
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika*. [online], [cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_%28hdp%29.
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje*. [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#11>.

- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online], [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
- [13] FORMIKA. *O společnosti Formika, s. r. o.* [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.formika.cz/>.
- [14] KASTEK. *O společnosti*. [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.kastek.eu/2005/index2.htm>
- [15] KURZY. *HDP 2014, vývoj hdp v ČR* [online], [cit. 1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- [16] KURZY. *Inflace - 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online], [cit. 29. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [17] MĚŠEC. *Nový občanský zákoník – Velký přehled změn*. [online], [cit. 25. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-velky-prehled-zmen/>.
- [18] MĚŠEC. *Nový zákon o obchodních korporacích: Jak vás ovlivní?*. [online], [cit. 25. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/novy-zakon-o-obchodnich-korporacich-jak-vas-ovlivni/>.
- [19] PLASTVALM. *Lisování plastů – úvod*. [online], [cit. 3. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.plastvalm.cz/>.
- [20] SUJUK. *Profil firmy*. [online], [20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.sujuk.cz/>.
- [21] ZÁLESÍ. *O společnosti ZÁLESÍ*. [online], [cit. 5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.zalesi.cz/uvodni-strana-cz.phtml>.
- [22] ZLÍN PRECISION. *Profil společnosti*. [online], [cit. 5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.zlin-precision.cz/>.

Ostatní zdroje

BENEŠ, Michal. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Brno, 2006. 39 s. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky

ŠVANCARA, Jiří. *Mezinárodní marketing – 2. část*. Hradec Králové, 2002. 24 s. Czech management institute

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje v roce 2012*. Zlín 2013, 58s. ČSÚ

Interní zdroje společnosti ESPLASTY s.r.o.

Seznam zkratek

a.s. - akciová společnost

č. – číslo

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

NOZ – Nový občanský zákon

obr. – obrázek

tab. – tabulka

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

ZOK - Zákon o obchodních korporacích

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Hrubý domácí produkt v České republice za období 2006-2012

Tab. 3.2 Míra nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji za období 2006-2012

Tab. 3.3 Vývoj inflace v ČR od období 2006-2013 v %

Tab. 3.4 Srovnání konkurenčních podniků působících v odvětví

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Schéma konkurence

Obr. 2.2 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU

Obr. 2.3 Podnikatelské prostředí

Obr. 2.4 Vnější a vnitřní prostředí

Obr. 2.5 Schéma – hybné síly konkurence v odvětví

Obr. 3.1 Organizace společnosti

Seznam grafů

Graf. 3.1 Počet zaměstnanců EPSLASTY, s. r. o.

Graf 3.2 Podíl jednotlivých odvětví na tržbách podniku ESPLASTY, s. r. o. v %

Graf 3.3 Podíl nákupu u jednotlivých dodavatelů v %

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 26. května 2014

.....Marie Matušová.....

Marie Matušová

Seznam příloh

Příloha 1 Certifikace ISO 9001:2009

Příloha 2 SWOT analýza podniku ESPLASTY, s. r. o.

Příloha 3 Hodnocení silných a slabých stránek podniku ESPLASTY, s. r. o.

Příloha 4 Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku ESPLASTY, s. r. o.

Příloha 5 Hodnocení vnitřního prostředí podniku ESPLASTY, s. r. o.

Příloha 6 Hodnocení vnějšího prostředí podniku ESPLASTY, s. r. o.